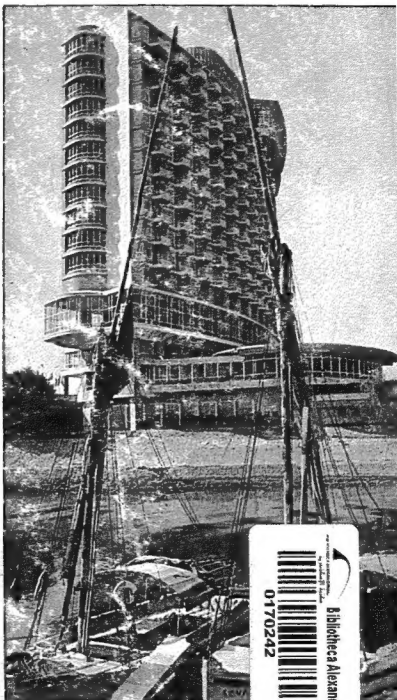


أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجي

دكتور
عبد الحميد مصطفى أبو ناعم
دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية
كلية التجارة - جامعة القاهرة



أساسيات الإدارة الفندقية

مدخل إستراتيجي

اهداءات ١٩٩٨

مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع
القاهرة

أساسيات الإدارة الفندقية

مدخل استراتيجي

دكتور
عبد الحميد مصطفى أبو ناعم
دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية
كلية التجارة - جامعة القاهرة

١٩٩٥

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

الإهداء

إلى مديري المستقبل

في عالم السياحة والفندقة

مقدمة

شهدت فترة السبعينات نمو الصناعات الخدمية بشكل ملفت للنظر . وأقـد بدأت الخدمات المختلفة كالتعليم والسياحة والتأمين والمؤسسات الطبية فى احتلال مركز الصدارة فى المجتمع من حيث العائد الذى تحققه والعمالة التى توفرها . وعلى هذا فإن الخدمات وليس المنتجات هى سمة العصر الحالى .

وتعتبر المنظمات السياحية ومنظمات الضيافة Hospitality Organizations كالفنادق والموتيلات والقرى السياحية .. إلخ من العوامل الأساسية لإزدهار الاقتصاد القومى وذلك نتيجة للأموال التى تضخها والعمالة التى تستوعبها ، والمناطق التى تنميتها . فهى تستوعب عمالة مباشرة وغير مباشرة توفر لها فرص عمل . وأصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون يحصلون على عائد استثماراتهم ، والدولة يعود إليها نصيب من عوائد العملية الإستثمارية كالأرباح والرسوم وتنمية الأقاليم المختلفة هذا بالإضافة إلى وجود آلاف من الصناعات المغذية التى توفر إحتياجات منظمات الضيافة على سبيل المثال سواء فى مرحلة الإنشاء كمشركات المقاولات أو فى مرحلة التجهيز بالأثاث والنحف والأرضيات والديكورات وأجهزة المطابخ والمساعد .. إلخ . وأخيراً تأتى مرحلة التشغيل والتى تقوم بدورها هى الأخرى بإستخدام منتجات وخدمات آلاف من المنشآت الموردة لجميع أنواع الطعام والشراب المختلفة وكذلك تجهيزات الإقامة ولا ننسى الانتعاش الذى يحدث فى باقى القطاعات الأخرى المرتبطة بالنشاط السياحى كالطيران والنقل ومحلات العاديات والأنشطة الترفيهية والثقافية ، ومحلات التسوق .. إلخ .

ويعتبر هذا الكتاب أول مرجع يعالج إدارة المنظمات السياحية والفندقية من منظور إستراتيجي ، وهو بهذا يخاطب مديري هذه المنظمات الحاليين أو مديري المستقبل وهم الطلاب الذين يدرسون في كليات السياحة والفنادق ، وسوف يلحظ القارئ تركيز المؤلف على منظمات الضيافة كمثال للأنشطة السياحية مع العلم بأنه يمكن استخدام نفس المبادئ في أى منظمة سياحية بما فيها وزارة السياحة نفسها . وسوف ينظر للسائح في هذا الكتاب على أنه ضيف يجب معاملته بكرم وود وإحترام لرغباته وهذا أفضل بكثير من النظر إليه على أنه مجرد نزيل في الفندق .

ويشعر المؤلف أن أفضل أسلوب للتعليم هو من خلال الممارسة Learning by doing خاصة بالنسبة للقارئ الذى لم يتاح له العمل فى إحدى المنظمات السياحية الآن . وبالتالي سوف يطلب من القارئ تطبيق كل جزء يعرض (سواء رسالة المنظمة - أهدافها - تحليل البيئة المحيطة .. إلخ) على أى منظمة سياحية أو فندقية حتى يكون هناك إحساس وتصور لما يدور فعلاً داخل هذه المنظمات .

ويأمل الكاتب ألا ينظر القارئ لما يكتب هنا على أنه مجرد كلام نظري فلم يعد مقبولاً الآن الفصل بين النظرية والتطبيق حيث أن الهدف من العملية التعليمية ليس فقط المعرفة knowledge بل التطبيق والممارسة but action وسوف يلاحظ القارئ ذلك من خلال الاستشهاد بالممارسة الفعلية لشركة هوليდაى أن العالمية بعد كل موضوع سيتم التعرض له . وفى الحقيقة لم تصل هذه الشركة إلى هذه المكانة وإحتلالها المرتبة الأولى فى عالم الفنادق إلا نتيجة ممارستها للإدارة العلمية المحترفة .

وأخيراً أرجو أن يسد هذا الكتاب فجوة في المكتبة العربية ، أملأ أن يستفيد منه قارئه سواء كان مديراً حالياً أو مديراً مرتقباً . كما أمل أن يكون هذا الكتاب عرفاناً لبلدى التى أنفقت على تعليمى ولأساتذتى الأجلء الذين تتلمذت على أيديهم خلال مراحل تعليمى المختلفة . كما أشكر كل من استفدت بعلمه وجهده فى سبيل إخراج هذا الكتاب إلى النور - وقائمة المراجع تشهد بذلك .

دكتور

عبد الحميد أبو ناعم

القاهرة ١٩٩٥

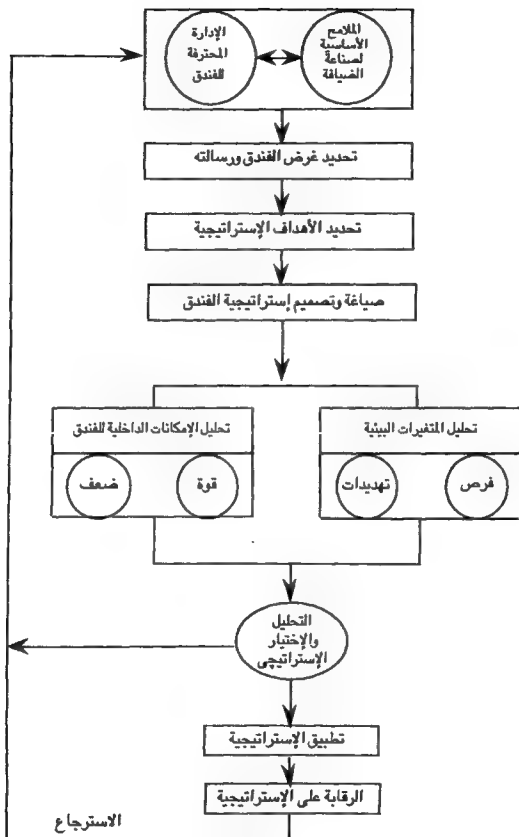
الإطار الفكرى للكتاب :

يحكم المؤلف هدف أساس فى تأليف هذا الكتاب ألا وهو المعاونة فى إعداد المدير الكفء المحترف Professional لقيادة المنظمات السياحية ومنظمات الضيافة . وسوف يركز المؤلف على الفنادق والدافع لهذا هو أن شركات الفنادق العالمية تحصل على نسب تتراوح بين ١٥٪ - ٢٠٪ من أرباح الفنادق نظير ماذا ! نظير الإدارة فقط .

وإيماناً من المؤلف بأهمية الإدارة لكل حياتنا الشخصية والعملية ، فقد تم تصميم هذا الكتاب من منظور استراتيجى يساعد المدير المعارس على ادارة منظمته السياحية بفاعلية وبأسلوب مخطط لا يترك أى شىء للصدفة والاهتمام بكل صغيرة وكبيرة وهذا ما إتبعه الرواد الأوائل أمثال هيلتون وماريوت وغيرهم . ولقد بدأ المؤلف بمقدمة عن الملامح الأساسية لصناعة الضيافة والتي سيتم تغطيتها فى الجزء الأول وتتضمن أساسيات النجاح فى هذه الصناعة ، ودرء العنصر البشرى وأهميته . ثم عرض مجالات الاستثمار المختلفة فى هذه الصناعة . ونظراً لأهمية الادارة العلمية لهذا النشاط إختتم المؤلف فى هذا الجزء بمناقشة وتحليل موضوع أنماط وعقود الادارة الأجنبية وهى النمط السائد حالياً فى هذه الصناعة .

أما الجزء الثانى من هذا الكتاب فقد تعرض للإدارة المحترفة Professional للفندق أو لى نشاط سياحى وذلك من خلال التعرض لممارسة شركات الفنادق العالمية وذلك بدأ من اختيار مجال الاستثمار وتحديد رسالة الفندق mission وغرضه الأساسى وصياغة أهدافه objectives ثم صياغة استراتيجية Strategy لتحقيق أهداف الفندق فى ظل الظروف المحيطة به وفى

ضوء إمكانياته الداخلية . وسوف تظل هذه الاستراتيجية حبرا على ورق ما لم يتم تطبيقها ، ولهذا تعرض المؤلف لكيفية وضع استراتيجية الفندق موضع التطبيق ثم الرقابة عليها . ويعرض الشكل التالي الإطار الفكري الذي سيحكم المؤلف في عرضه وتناوله لهذه الموضوعات .



الإطار الفكري للكتاب

الجزء الأول

الملامح الأساسية لصناعة الضيافة

يتعرض هذا الجزء لعرض الملامح الأساسية لصناعة الضيافة والتي تعطي هذه الصناعة بعداً خاصاً ينعكس على إدارتها . ويبدأ هذا الجزء بعرض أساسيات النجاح فى الصناعة والتي تعتمد على التعرف على حاجات الضيف وإشباعها بكل دقة وعناية ، ثم إبراز دور العنصر البشرى لأنه هو الذى يجرى عليه تقديم الخدمة . وأخيراً مجالات الاستثمار فى هذا القطاع وما يحيط بها من ظروف وجد المؤلف ضرورة وضعها أمام من يرغب فى الإستثمار فى هذا المجال حتى يكون على إلمام بكل ظروف الصناعة . وفى ضوء ذلك يعرض المؤلف هذا الموضوع من خلال أربعة مؤلفات رئيسية وهى :

- أساسيات النجاح فى صناعة الضيافة ويتناولها المؤلف فى الفصل الأول .
- الدور الحاسم للعنصر البشرى فى صناعة الضيافة وتم تناولها فى الفصل الثانى .
- أوجه الإستثمار فى صناعة الضيافة وسوف يتم تغطيتها فى الفصل الثالث.
- أما الفصل الرابع فهو مخصص لأنماط الإدارة الأجنبية نظراً لإنتشارها فى عالم الفندقة .

الفصل الأول

أساسيات النجاح في صناعة الضيافة

تعتبر الصناعة الفندقية أو ما يطلق عليها حالياً صناعة الضيافة Hospitality - والتي تشمل خدمات الإقامة والطعام والشراب والترفيه - من أكبر الصناعات في العالم توليداً لفرص العمل وبالإضافة إلى ذلك هناك إتجاهاً متزايداً للسفر والترحال في جميع أنحاء العالم مما يبشر بمستقبل باهر لهذه الصناعة . وتعتبر الفنادق أحد المعالم الأساسية في الضيافة والوفادة بحيث يمكن القول أنه بدون الفنادق لا توجد ضيافة ووفادة "No Hotels No Hospitality".

ويلاحظ أن التغيرات التي حدثت في السفر وزيادة أوقات الفراغ وتقدم وسائل الإتصالات قد خلقت مجالاً خصباً للأعمال الفندقية ، فكل ذلك يتطلب أماكن للإقامة في الدول المستقبلية للزوار .

وتعتبر صناعة الفنادق مصدراً هاماً للعمالة سواء مباشرة أو غير مباشرة . فبالإضافة إلى العمالة المباشرة التي تعمل في الأقسام المختلفة للفندق ، هناك العمالة غير المباشرة والتي تخدم القطاع الفندقى كالعمالة في قطاع المقاولات أو المنظمات التي تقوم بإنتاج تجهيزات الفندق ، والعمالة التي تعمل في إنتاج السلع والخدمات التي يستهلكها نزلاء الفندق .

فقد أشارت إحدى الدراسات في الهند^(١) أن الغرفة في الفندق توفر ٢,٥ فرصة عمل مباشرة وحوالى ١٨ فرصة عمل غير مباشر في شكل صناعات مغذية للفنادق كالطعام والشراب والعدد والأثاث وأجهزة التكييف والمصاعد ومعدات

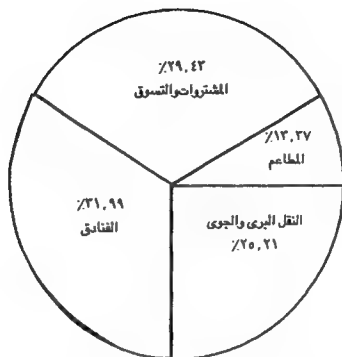
Jagmohan Nagi, Hotels For Tourism Development, (India, (١) Metropolitan Book Co., 1984).

المطابخ والفصالات والأثاث ... إلخ . وهذا يوضح أن كل غرفة من الممكن أن توفر حوالي ٢٠ فرصة عمل وهذا معدل مرتفع إذا ما قورن بباقي أنواع الإستثمار .

وللفنادق أثر إجتماعى آخر فهم يعمل على تنمية المنطقة التى يقام فيها الفندق ، فعندما يقام فندق فى منطقة نائية فإن أهالى هذه المنطقة يتاح لهم فرص عمالة كثيرة هذا بالإضافة إلى تنمية المنطقة ذاتها من خلال تنمية الصناعات والخدمات التى تخدم الفندق وكذلك تنمية البنية الأساسية للمنطقة (والمثال على ذلك الفردقة ، شرم الشيخ ، الساحل الشمالى مثلاً) .

وبالإضافة إلى أثر الفنادق فى توفير الأماكن اللازمة لإقامة وراحة النزلاء وكذلك فرص العمالة التى توفرها وتنمية المجتمع الذى تنشأ فيه - هناك فائدة أخرى وهى تطوير صناعات كثيرة لازمة ومكملة ومرتبطة بنمو ونجاح النشاط الفندقى وهى صناعات الغزل والنسيج ، الأثاث ، أجهزة التكيف ، مواد البناء ، الأطعمة والخضروات والفاكهة والحرف اليدوية هذا بالإضافة إلى أثرها فى صناعة النقل والمواصلات وخدماتها للسياحة وبالتالي للاقتصاد القومى .

وأخيراً للفنادق دور هام فى توفير العملة الصعبة خاصة فى الدول النامية حيث أن الفنادق تستحوذ على نصيب الأسد من ميزانية الضيف حيث يتضح أن الفرد الذى يزور دولة ما ينفق حوالى ٢٢٪ من ميزانيته على الفنادق كما يتضح من الشكل التالى :



شكل ١ / ١ : إنفاق الضيف أو الزائر موزع على البنود المختلفة

Source : Jagmohan Negi, Hotels For Tourism Development (India: Metropolitan Book Co., 1984)

ويمكن عادة البدء فى صناعة الضيافة بقليل من رأس المال وكثير من الجهد والعمل الجاد حيث عادة مايؤدى ذلك إلى النجاح . وهناك كثير من الرواد كهيلتون وماريوت فعلوا ذلك وكانت النتيجة هى سلسلة فنادق هيلتون وماريوت الناجحة فى جميع أرجاء العالم . غير أن وراء ذلك قصة أو معادلة نجاح طبقها ونفذها كل منهم سيتم إستعراضها حالاً كى تكون فى متناول القارئ سواء كان يعمل فى هذه الصناعة أو ينوى العمل بها مستقبلاً كى ترشده إلى المتطلبات الواقعية للنجاح .

متطلبات النجاح فى صناعة الضيافة .

لضمان واقعية متطلبات النجاح فى هذه الصناعة سيتم الإعتماد على خبرات الرواد الأوائل وممارستهم ومعادلاتهم الإدارية والتي حققت نجاحاً باهراً فى أعمالهم . فمن خلال العمل الجاد والتصور الجيد للمستقبل والبدء بحاجات الضيف والحكمة فى إتخاذ القرارات ، تم تطوير المعايير والإجراءات اللازمة التى إتبعها الكثيرون ومازالوا يتبعونها إلى الآن فى إدارة عمليات وأنشطة هذه الصناعة . هذا مع ملاحظة تنوع وإختلاف مكونات معادلة النجاح بالنسبة لكل رائد من هؤلاء الرواد .

(١) فمنهم من إهتم بكمال العمل والخدمة والإهتمام بكل صغيرة وكبيرة بالإضافة إلى بذل كل مجهود فى التنبؤ بحاجات الضيوف وإشباعها ثم تدريب العاملين بنفسه عليها خاصة فى الأيام الأولى لتشغيل الفندق لفرسها فى أدائهم وكل ذلك فى ضوء إيمان عميق بمفهوم الخدمة وتطبيق هذا المفهوم مع الضيوف .

(٢) وهناك مكونات أخرى لمعادلة أخرى ركزت على ضرورة البدء بإختيار شريحة الضيوف التى يتم خدمتها وبالتالي التفانى فى خدمة هؤلاء الضيوف ، بالإضافة إلى الإهتمام برقابة المكولات والمشروبات والإهتمام بزي ومظهر الموظفين (كبايعين للخدمة) وكل ذلك يعكس المهارات التسويقية كأحد مكونات المعادلة . بالإضافة إلى التطوير والتجديد فى الخدمات المقدمة لتحقيق التميز والأفضلية . مع الإيمان العميق بأن التفانى فى أداء الخدمة هو أساس النجاح ، حيث أن الفرد الذى يتقدم وينجح فى عمله هو الفرد الذى يقدم خدمات نافعة أكثر لمن يخدمهم ، والإعتقاد الراسخ بأن الضيف دائماً على حق "The gest is always right" .

(٣) أما المعادلة الثالثة فمنفذها هو هيلتون صاحب سلسلة فنادق هيلتون الشهيرة ، فهو أول من أدخل فكرة فنادق السلسلة المنتشرة في جميع أرجاء العالم من خلال سلسلة فنادق هيلتون . ولقد بدأ هذه السلسلة بتأجير الجزء الخلفى من متجر كان يعمل فيه مع والده لرجال البيع الجائلين ثم بدأ بعد ذلك فى شراء أول فندق عام ١٩١٩ ، ثم جاء عام ١٩٢٩ وهو يمتلك سبعة فنادق ثم بدأ عام ١٩٤٩ فى تكوين شركة هيلتون العالمية للفنادق وهى الآن تمتلك وتدير ٧٦ فندقاً حسب إحصائيات عام ١٩٨٨ ^(١) ، غير أن ما يهمنى هو مكونات معادلته الإدارية ، فلقد اشتهر بقدراته التنظيمية الفائقة ، حيث تدار الفنادق بطريقة لامركزية مع الحفاظ لكل فندق بشخصيته وطابعة المميز ولكن فى نفس الوقت هناك بعض الوظائف التى تدار بطريقة مركزية كنشاط الحجز والمحاسبة والمشتريات .

(٤) والمعادلة الرابعة طورها ماريوت صاحب سلسلة فنادق ماريوت الشهيرة والتى اعتمدت بصفة خاصة على التنويع فى العمليات والخدمات المقدمة فلقد بدأ بتقديم الطعام لأطقم طائرات إحدى شركات الطيران ، أما الآن فتعتبر الشركة رقم (١) التى تقدم خدمات الطعام فى العالم لركاب الطائرات . وفى أثناء الحرب العالمية الثانية كان مسئولاً عن تقديم الطعام فى مواقع المعارك الحربية . وأخيراً بدأ عام ١٩٥٧ فى دخول عالم الفنادق وعهد إلى ابنة بل ماريوت بإدارة النشاط الفندقى للشركة . ويمكن تلمس باقى مفردات المعادلة

John A. Pearce & Richard B. Robinson, Strategic Management, (١)
(New York: Richard Irwin, 1988), P.32.

من الأنشطة التي تتميز بها شركة ماريوت العالمية وهي البحث الدقيق والتعرف على متطلبات الضيوف واستخدام كل الطرق المبتكرة لإشباعها بالإضافة إلى الرقابة المباشرة وعمل الزيارات الدورية والمتكررة لمواقع النشاط المختلفة ومراجعة أدائها . وبالرغم من أنها شركة متعددة الأنشطة فهي تدار مركزياً حيث يتم وضع الأسس والمعايير بواسطة الإدارة العليا ثم تطبيق في باقى أرجاء الشركة . وهناك ثلاث أفكار عامة ولها نفس الأهمية تحكم العمل داخل الشركة كفلسفة وهي :

(١) تقديم الخدمة بطريقة مهذبة وودودة للضيوف .

(٢) تقديم طعام ذو جودة عالية وبسعر عادل .

(٣) العمل بجد ليل نهار لتحقيق الربح .

(٥) أما المعادلة الخامسة فهي مرتبطة بشركة ماكغونالدز الشهيرة لتقديم الوجبات الخفيفة والتي تغطي مطاعمها جميع مدن العالم . والجديد هنا أن نجاح رى كروك الباهر نتج عن مقدرته على وضع نفسه مكان عملاء ماكغونالدز وبدأ في تطوير وتحويل مايريدونه إلى خدمات ومنتجات من خلال مقدرته على التعرف على اتجاهات السوق وإحتياجاته . بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لكل فروع ماكغونالدز في العالم كله كى تستفيد من المهارات والخبرات الادارية للشركة الأم وكذلك امكانياتها التدريبية . ولقد طبق كروك المتطلبات التي يحتاجها الضيوف في فروع الشركة وهي : الجودة ، الخدم ، النظافة ، وأخيرا القيمة value التي يحصل عليها الضيف مقابل شراءه منتجات ماكغونالدز على أن يطبق ذلك على جميع المحلات في أرجاء العالم ويحزم وعادة ماتتقق الشركة في إختيار من يسمح لهم بالحصول على ترخيص ماكغونالدز بعناية

وإعطائهم التدريب الكافي ورقابتهم باستمرار للتأكد من مراعاة المتطلبات السابقة .

(٦) أما المعادلة السادسة فهي مرتبطة بالبيتزا ، فقد وجد توم مونيجان أن العميل لا يطيق الإنتظار أكثر من نصف ساعة للحصول على طلبية من البيتزا وعلى هذا فلقد حاول جاهداً أن يضمن التسليم فى ذلك الوقت وعلى هذا فقد عرض على عملائه ، البيتزا فى نصف ساعة أو الحصول على تخفيض نصف دولار إذا تأخرت عن ذلك واليوم إذا لم ينتهى المحل من إعداد البيتزا فى نصف ساعة فيأخذها العميل مجاناً أو بتخفيض ثلاثة دولارات . ولقد خطا توم مونيجان بشركته خطوات كبيرة و وراء كل ذلك جرأته ومقدرته على إتخاذ القرارات الصعبة . ومن الملاحظ الواضحة هى إهتمامه بتحفيز المديرين والعاملين فهو يقدم ٦٠٠٠٠ دولار كحافز لمدير الفرع الذى يحقق أعلى مبيعات سنوياً . وهدفه طويل الأجل الوصول بعدد المنافذ إلى ١٠٠٠ منفذ يحقق كل منها مليون دولار سنوياً .

وتوضح مكونات المعادلات السابقة أن هؤلاء الرواد قد ساهموا مساهمة كبيرة فى تطوير صناعة الضيافة . ومن خلال مراجعة خلفيات هؤلاء الرواد يتضح أنهم كانوا يشتركون فى صفات متشابهة أدت إلى نجاحهم فى أعمالهم . ويلاحظ أن جميعهم كانوا يعملون بجد وإجتهاد وتفان وإخلاص ويتحرون الكمال فى كل مايفعلونه ، بالإضافة إلى إهتمامهم وإقتناعهم بمفهوم ومستوى الخدمة الرفيع الذى يجب أن يقدم للضيوف ووضع هذا المفهوم موضع التطبيق .

وبالاحظ أنهم جميعاً يشتركون أيضاً فى الإيمان بالتحديد الدقيق لنوعية ضيوفهم واحتياجاتهم ورغباتهم تم بعد ذلك تكريس كل جهودهم لتحقيق وإشباع هذه الرغبات هذا بالإضافة إلى التجديد والإبتكار فى تقديم الخدمات . إنهم يبحثون دائماً عن طرق أفضل وفى نفس الوقت طرق جديدة لأداء مهامهم . وفى نفس الوقت لديهم المقدرة على مواجهة والتغلب على الصعاب والمحن التى تواجه منظماتهم . ومن خلال الإقتناع بجذوى هذه الصفات ومحاولة تملكها يستطيع القارئ أن يحقق النجاح الذى حققه هؤلاء وأن يساهم فى تطوير صناعة الضيافة كما ساهم هؤلاء بشرط توافر الرؤية المستقبلية السليمة والتصميم على تحقيقها من خلال بذل المجهود المناسب لذلك .

كيف تخطط لمستقبلك فى صناعة الضيافة .

إذا كان هذا هو مسلك رواد صناعة الضيافة فى تحقيق أحلامهم فما هو الطريق المناسب للنجاح فى هذه الصناعة ؟ للإجابة على ذلك يمكن القول أن العمر الذى يقضيه الفرد فى العمل هو ٤٠ عاماً إذا إعتبرنا أن الفرد يعمل ٨ ساعات يومياً لمدة خمسة أيام فى الأسبوع فمعنى ذلك أنه يقضى فى عمله حوالى ٨٠ ألف ساعة عمل بعد إستبعاد الأجازات . وهناك بديلين يمكن تصورهما : إما أن تمر هذه الساعات والفرد يعمل فى وظيفة يحبها وبالتالي يقضى هذه الساعات وهو يشعر بالسعادة والإنجاز وإما أن يقضيها فى ترم وضيق والنتيجة هى عدم الإنجاز والفرق شاسع بين الإثنين ، فإما تطور وتقدم فى العمل وإما ركود وتأخر وعدم رضا طول العمر .

ولتحقيق الرضا فى الوظيفة والحصول على الأجر الذى يريده الفرد وتحقيق

التقدم والإنجاز فلا بد من التخطيط ووضع الأهداف الواضحة للحصول على وظيفة ترضى وتشبع إحتياجات كل منا . ولا بد أن يبدأ هذا التخطيط منذ المراحل المبكرة وإذا تعذر ذلك فيمكن من خلال مراجعة النفس بصدق أن يغير الفرد وظيفته إلى وظيفة أخرى تناسبه وسيتفوق فيها . وعلى هذا سوف يتم عرض الفرص الوظيفية المتاحة لإدارة عمليات الضيافة من خلال وضع أهداف واقعية سواء قصيرة أو طويلة الأجل وذلك في ضوء التوقعات المستقبلية لصناعة الضيافة .

إتجاهات الوظائف في صناعة الضيافة ،

تشير الإحصائيات إلى أن الصناعات التقليدية كصناعة الصلب وصناعة السيارات لم تعد المصدر الرئيسى لتوفير فرص العمل ، بل إن قطاع الخدمات بدأ يتصدر جميع القطاعات الآن وعلى رأس قطاع الخدمات تقع صناعة الضيافة ، فطبقاً لإحصائيات وزارة العمل الأمريكية ، فإن عدد الوظائف في صناعة خدمات الطعام سوف تزيد بنسبة ٢٢٪ عن باقى القطاعات الأخرى وفى أقل من ١٠ سنوات يتوقع أن تزيد الوظائف الإدارية بنسبة ٥٠٪^(١) . ومع وجود هذه النظرة المتفائلة لمستقبل الصناعة ، فإن التحدى الأساسى الذى يواجهه من يريد أن يعمل فى هذه الصناعة هو أن يوازن بين متطلبات الصناعة وإمكاناته للحصول على الوظيفة التى تناسبه فى ضوء مايلي :

(١) صناعة خدمات الإقامة ،

تعرض صناعة خدمات الإقامة lodging industry عديد من الوظائف

Jan Green bery, "A Menu For Success" Business Week's Careers, (١)
1986, Vol.4, No.3, P.P. 96-98.

والمهنة سواء ما يتعلق منها بالأقسام الرئيسية للفندق كالغرف والطعام والشراب والمطبخ أو ما يتعلق بالوظائف الإدارية كمدير الطعام أو مدير قسم الغرف أو مدير المبيعات أو مدير إدارة الأفراد في الفندق أو أى مؤسسة مشابهة تقدم خدمات الإقامة كالقرى السياحية أو الموتيلات .

وتعرض منظمات خدمات الإقامة فرصاً كثيرة للترقى والنمو كما يتيح أيضاً التنقل من منطقة لأخرى لإكتساب الخبرات المختلفة . وكلما زادت درجة تعلم الفرد كلما زادت خبرته وبالتالي زادت أمامه فرص الترقى إلى الدرجات العليا من الإدارة .

The more you learn and the broder your area of expertize, the greater will be your chances for moving up to a higher management postion".

ويقدم ذلك أن جميع شركات فنادق السلسلة كهيلتون وشيراتون وهوليداي إن تتيح برامج تدريب تساعد الفرد على صقل مواهبه وخبراته . وعادة ماتصر هذه الشركات على ضرورة أن يمر المديرين الجدد على أغلب أقسام الفندق للعمل بها فترة قبل أن يستقروا في وظائف الإدارة العليا وذلك لإكتساب الحس الفندقى وتصور العملية الفنية التى يقوم بها الفندق . وبالرغم من المكانة الإجتماعية التى يتيحها العمل فى فنادق السلسلة ، فإن العمل فى الفنادق الصغرى له مميزاته وتحدياته حيث يتيح العمل فى هذه الفنادق الترقى بسرعة والوصول إلى الإدارة العليا فى وقت قياسى إذا ما قورن بفنادق السلسلة الضخمة .

(٣) صناعة خدمات الطعام .

تعتبر صناعة خدمات الطعام Foodservice Industry من أكبر الصناعات في الولايات المتحدة خاصة الطعام Food Industry من حيث فرص العمل التي تتيحها ، سواء المطاعم التي تقدم الوجبات الخفيفة أو مطاعم الوجبات السريعة أو تقديم الطعام بالفنادق . ويتوقف إختيار أى من هذه المنظمات على إمكانيات الفرد . فإذا كانت ميول الفرد وإمكانياته تؤهله للإشراف والمقدرة على توجيه الأفراد ويرغب فى الترقى السريع ، فإن إحدى مطاعم السلسلة قد يكون هو المكان المناسب الذى يجب أن يوجه تركيزه إليه ويساعده فى ذلك - كما فى صناعة خدمات الإقامة - وجود برامج التدريب اللازمة والتي تهتم بتدريب وتعليم المتدرب على رقابة الجودة ، التسويق بالإضافة إلى الوظائف الإدارية المختلفة .

أما إذا كان الفرد لا يرغب فى ألا يعمل لدى أحد ، فإن إمتلاك مطعم سوف يكون هو الإتجاه الصحيح حيث يتيح ذلك الإستقلالية والنجاح المالى إذا تم إدارة العملية بنجاح وإذا كان هذا هو الهدف ، فلا بد من الحصول على الخبرة اللازمة فى هذا المجال خاصة فى ضوء المنافسة القوية . وتشير الدراسات إلى أن أكثر من نصف المطاعم التي تفتح أبوابها تتعرض للإفلاس فى أول عام من التشغيل^(١) ولتحاشي ذلك فلا بد من أن يعرف الفرد بالضبط إلى أين سيتجه وأن يحصل على الخبرة والتدريب الكافيين للوصول إلى مايريده .

Kathleen M. Iverson, Introduction to Hospitality Management (١)
(Illinois River Groce, 1989), P. 21.

كيف تحصل على وظيفة في صناعة الضيافة .

بعد عرض فرص العمل المتاحة في صناعة الضيافة في ضوء مستقبلها المشرق ، فإن السؤال التالي هو : ماهى الخطوات اللازمة للحصول على وظيفة في هذه الصناعة ؟ والإجابة على هذا السؤال توضح أن هناك عدة خطوات وهى :

(١) الحصول على الخبرة اللازمة .

للحصول على وظيفة في صناعة الضيافة ، فإن أفضل وسيلة هى الحصول على الخبرة اللازمة gaining experience ، حيث أنه بالرغم من أهمية التعليم فى المدارس والجامعات فإن الحصول على خبرة مناسبة فى مجال العمل يساعد كثيراً . ولكى ينجح الفرد ويترقى بسرعة ، فلا بد من الحصول على درجة علمية فى المجال الذى سيعمل فيه بالإضافة إلى خبرة عملية مناسبة . ويلاحظ أن كثير من الطلبة سواء فى الداخل أو فى الخارج من الممكن أن يحصلوا على خبرة ولو محدودة بالعمل فى المطاعم أو الفنادق خلال الأجازة الصيفية وهذه تعطيلهم ميزة عن غيرهم عند التقدم لوظيفة فى هذا المجال . وكلما زادت معرفتك عن الصناعة من الآن ، كلما زادت الفرصة فى ألا تصبح بدون وظيفة فى المستقبل .

(٢) الإختيار الدقيق للوظيفة .

من الضروري وضع تصور وتخطيط وأهداف للحصول على الوظيفة التى يريد بها الفرد . وإذا لم يقدّم الفرد بوضع أهداف وخطط للحصول على وظيفة من الآن فسيقوم غيره (الحكومة أو غيرها) بوضعها له وسوف يعيش طبقاً لمعاييرهم من حيث الأجر وظروف الوظيفة وليس طبقاً لمعاييرهم . وعلى هذا يمكن إتباع

أسلوب الإدارة بالأهداف لرسم المسار الذى يريده الفرد والذى يتضمن تحديد الأهداف الخاصة بالوظيفة والتي يجب أن تتسم بما يلى :

(١) **يجب أن تكون الأهداف محددة** ، إذا لاىكى أن تقول أننى أريد أن أكون مدير فندق مثلاً ، بل لابد أن تكون خططك الخاصة بمستقبلك واضحة ومحددة حيث يجب التحديد الدقيق وفى ضوء إمكانياتك للوظيفة التى تريدها وبعد كم سنة من الآن وماهى أسلحتك لتحقيقها ؟

(٢) **يجب وضع أهداف قصيرة وطويلة الأجل** ، فإذا كنت ستخطو أول درجة فى السلم الوظيفى فى هذه الصناعة فربما يكون هدفك طويل الأجل أن تكون مديراً للمبيعات ، وبعد تحديد الهدف طويل الأجل تبدأ فى تحديد أهداف قصيرة الأجل التى يجب أن تحققها لتصل إلى الهدف طويل الأجل . ويتطلب ذلك معرفة الوظائف التى يمر بها الفرد حتى يصل إلى مدير المبيعات .

(٣) **يجب أن تكون الأهداف يسهل قياسها** ، لقياس مدى إنجاز الأهداف ، يجب تحديد وقت مخطط لإنجاز كل هدف من الأهداف قصيرة الأجل وأيضاً الوقت اللازم للوصول إلى تحقيق الهدف طويل الأجل .

(٤) **يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق** ، حيث يجب أن يكون الفرد واقعياً عندما يحدد أهدافه : حيث لن يصبح الفرد مديراً عاماً لفندق من فنادق السلسلة بين يوم وليلة وعلى هذا فإذا لم يكن الفرد مهياً للعمل الجاد والكفاح لمدة عشر سنوات ، فيمكن أن يضع أهدافه طويلة الأجل للحصول على

وظيفة أقل ولكن بدون إحباط . حيث أن القاعدة كلما كان العمل جاد ومخلص كلما قصرت المدة لإنجاز وتحقيق الأهداف .

(٥) يجب أن تكون الأهداف محفزة ، حيث أنه طالما هناك هدف والفرد ينفذ خطة أو إستراتيجية لتحقيق هذا الهدف ، فإن الإنجاز الذي يتم سوف يحفز الفرد لمرحلة أخرى من العمل طالما أن الإنجاز يتم في الطريق المرسوم للوصول إلى الهدف وكلما كان الهدف الموضوع يستحق الجهد والعمل فلا مانع من بذل هذا الجهد طالما أنه في الطريق الصحيح .

ويساعد وجود أهداف واضحة لدى الموظف على تقصير مدة تحقيق وإنجاز هذه الأهداف ، كما أن معظم الشركات تفضل الأفراد الذين يعرفون ما يريدون ولهم مسار واضح ومحدد بالنسبة للوظائف التي شغلوها أو الشركات التي عملوا فيها . حيث يجب إختيار الشركات التي يعمل فيها الفرد (طالما لديه المؤهلات المطلوبة) بعناية والتي تتيح له فرص الترقى والنمو .

(٣) إختيار الشركة ،

يعتقد كثير من طالبي الوظائف أن العيب في رؤسائهم أو فيمن إختارهم للوظيفة التي يعملون فيها (سواء كانت الحكومة أو غيرها) ، ولكن فعلياً أن الفرد يستطيع التحكم في الوظيفة التي يعمل فيها من خلال إختياره هو للوظيفة التي تناسب إمكانياته فعند إختيار الشركة لا يجب أن يحتل المرتب الأولوية الأولى بل يجب أن يسبقه سمعة ومكانة الشركة في الصناعة ، برامج التدريب التي توفرها وتنظيمها لموظفيها ، وأيضاً المستقبل المتاح وفرص الترقى في هذه الشركة ،

بإختصار يجب أن يكون التركيز الأساسي على الأهداف طويلة الأجل وإيست
الأهداف قصيرة الأجل .

(٤) إعداد السيرة الذاتية ،

بمجرد إختيار مجموعة الشركات التي يحس الفرد أنها تهمة ويمكن أن تشبع
طموحاته الوظيفية ، فإن المرحلة التالية هي إعداد السيرة الذاتية resume
الخاصة به والتي تلخص ماضيه العلمي والعملى . ولما كانت هذه السيرة الذاتية
هى أدوات التسويقية والتي سوف تسوق إمكانياته ودرجاته العلمية لهذه الشركات
فلا بد من إعدادها جيداً وبصدق ويجب أن تكون مختصرة وشاملة وتبدأ بالأهداف
الوظيفية المراد تحقيقها من الحصول على وظيفة فى هذه الشركة ثم الخلفية
العلمية وأخيراً الخلفية العملية فى مجال الوظيفة المرغوب العمل فيها . والمهم كما
سبق القول بما أن السيرة الذاتية تعتبر أداة تسويقية فيجب التركيز على أوجه
القوة بدون مبالغة .

وبعد الإنتهاء من إعداد السيرة الذاتية يتم إرسالها مكتوبة على الكمبيوتر
للشخص المسئول عن التعيين فى الوظيفة وليس دائماً هو مدير إدارة الأفراد بل
قد يكون مدير الطعام والشراب إذا كانت الوظيفة فى قسم الطعام والشراب . وإذا
لم يصل الرد بعد أسبوع فيمكن الإتصال بالشخص المسئول فربما لم تصل
السيرة الذاتية لأي سبب . وعند التأكد من وجودها فإن الخطوة المنطقية هى
الإستعداد لإجراء المقابلة الشخصية مع الشخص المسئول .

(٥) المقابلة الشخصية .

عندما يتم تحديد ميعاد للمقابلة ، فإن الفرد يجب أن يستعد لإسترجاع الموضوعات التي سيتم تغطيتها عادة في المقابلة ، مع تحديد أوجه الضعف كنقص الخبرة والاستعداد للرد عليها . وعلى هذا فالمطلوب هو مراجعة هذه الأسئلة وتخطيط الإجابة اللازمة لها وعدم الإرتباك أمام الفرد الذي يقابله أو الإجابة بطريقة تجعل المقابل يسيء فهم الفرد المتقدم للوظيفة ولا ينسى الفرد أن المقابل من الممكن أن يحكم عليه من طريقة ملبسه وعلى هذا فلا بد من الإلتزام بالزى الرسمي ذو الألوان الهادئة والمقبولة وأن تكون قصة الشعر مقبولة حيث أننا جميعاً كثيراً ما نحكم على الآخرين من خلال مظهرهم .

ويلاحظ أن المقابلة تحسم وتحدد الفرصة المتاحة أمام الفرد للإلتحاق بشركة ما من عدمه وعلى هذا فإن هناك مجموعة من الإرشادات يجب أخذها في الاعتبار عند إجراء المقابلة أهمها : أن يصل الفرد في الموعد المناسب وأن يحاول الإجابة على الأسئلة الواردة في الشكل التالي قبل أن يذهب إلى المقابلة وأن يكون ملبسه مهنئاً ورسمياً وأن يصغى جيداً للأسئلة ويفكر فيها قبل الإجابة عليها وأن يرتب أفكاره وإجاباته وأن يبرز النواحي الإيجابية في شخصيته بطريقة غير مباشرة وأن يشكر المقابل في النهاية . ويوضح الشكل التالي مجموعة الأسئلة التي ترد في أغلب المقابلات والتي يجب على المتقدم للوظيفة أن يكون لديه الإجابة عنها قبل الذهاب إلى المقابلة .

(١) ماهى أهدافك طويلة الأجل وقصيرة الأجل من الوظيفة ؟

(٢) ماذا ترى نفسك فاعلاً - خلال الخمس سنوات القادمة ؟

- (٣) ماهى أوجه قوتك وأوجه ضعفك ؟
- (٤) هل تعرف السبب الذى من أجله تريدك الشركة ؟
- (٥) ماهى الصفات التى يجب أن يتحلى بها أى مدير ؟
- (٦) صف لنا أهم خبراتك العملية ؟
- (٧) هل لك متطلبات مالية كحد أدنى ؟
- (٨) هل تريد أن تستمر فى الدراسة بجانب عملك ؟
- (٩) ماهى بيئة العمل التى تحب أن تعمل فيها ؟
- (١٠) هل لديك مانع أن تقبل وظيفة أخرى ؟
- (١١) ماذا تعرف عن الشركة التى سوف تعمل فيها ؟
- (١٢) ماهى الوظيفة التى تحب أن يتم تعيينك فيها ؟
- (١٣) صف لنا المشرف المثالى من وجهة نظرك ؟
- (١٤) ماهى المشاكل التى حدثت لك مع المشرفين فى الماضى ؟
- (١٥) ماهى هواياتك التى تمارسها فى وقت فراغك ؟
- (١٦) ماهى أنشطتك الإجتماعية الأخرى . وماهى أسماء النوادى أو الجمعيات التى تشترك فيها ؟

(٦) المتابعة .

بعد إجراء المقابلة مباشرة يجب على الفرد إرسال خطاب شكر مختصر للمقابل وأن يكون مكتوب جيداً وأن يوضح استمرار تمسك الفرد بالوظيفة والشركة . وبعد أسبوع يجب الإتصال مباشرة بالمقابل فإذا كان الفرد هو الذى وقع عليه الاختيار فيجب الذهاب فوراً إلى الشركة أما إذا كانت الإجابة هي أن شخصاً آخر قد إختير للوظيفة فيجب أن يسأل الفرد عن الأسباب الموضوعية التى حالت دون حصوله هو على هذه الوظيفة للإستفادة بهذه المعلومات فى التقدم لوظيفة أخرى حيث أن ذلك يفيد الفرد فى معرفة نواحي القصور أو الضعف والعمل على تلافيها فى المقابلات الأخرى .

(٧) التقدم فى الوظيفة والنجاح المستمر فى الشركة .

أن الحصول على وظيفة ليس نهاية المطاف بل خطوة أولى فقط لضمان مستقبل مضمون . وإذا كان من المألوف أن الفرد إذا عمل بجد وإجتهاد فسوف يترقى ، إلا أن ذلك قد لا يحدث دائماً . وعلى الفرد أن يجعل نفسه متميزاً وظاهراً داخل قسمة : يجب على الفرد أن يهيئ الفرص الملائمة وبالتالي فهو مسئول عن نجاحه أو عن فشله ، وفيما يلى بعض الخصائص التى تميز الأفراد المميزين وفى نفس الوقت يساعد تملك هذه الخصائص على تمييز أى فرد يتحلى بها :

– الرغبة فى تقبل الأفكار والمهام الجديدة .

– البحث عن طرق جديدة لتجويد وتحسين الأداء وقد تأتى هذه الأفكار ممن هم أقل منك سناً .

- تفادى الجلسات التي يكون هدفها فقط الحديث عن الآخرين .

- الولاء للإدارة وللشركة .

- الالتزام بالملابس الرسمية التي تناسب المكان .

- الإحتفاظ بعلاقات عمل متوازنة مع الأقران .

- الثقة بالنفس لكن الثقة التي لاتصل إلى حد الغرور .

- ألا يحصر نفسه فى وصف الوظيفة عندما يعمل .

- أن ينفذ عمله فى الوقت المناسب أى لا يؤخر عمل اليوم إلى الغد .

وغالباً ماتؤدى ممارسة الصفات السابقة بالفرد لأن يترقى فى وظيفة وأن يكون محل إعتبار مرفؤسيه وعلى هذا فإنه يمكن القول أن الفرد مسئول عن نجاحه الشخصى داخل وظيفته . ومن المهم البداية الصحيحة فى أى عمل حيث يتوقف سلوك الفرد عادة على مايتعلمه ومايمارسه فى بداية عمله . حيث أن الإنطباع الأول يستمر مع الفرد بعد ذلك فى حياته العملية كلها ، فإذا كان هذا الإنطباع جيداً أو سيئاً فسوف يكون من الصعب تغييره بعد ذلك . وعلى هذا فكلما كانت البداية صحيحة كلما كان ذلك أفضل للفرد .

ومن الملاحظات الهامة أيضاً أنه يفضل الإقتراب من المديرين الممتازين حيث يتعلم الفرد منهم الكثير فالإحتكاك بهؤلاء يعلم الكثير ويفيد الفرد فى حياته العملية عندما يعطيك رئيسك المباشر عمل ما يجعله شاغلك الأول وحاول أن تنتهى منه فى الوقت المناسب . وعلى الفرد أن يطلع على الخريطة التنظيمية للشركة التى يعمل فيها وأن يعرف الوظائف الرئيسية وشاغلها . وأن يحاول أن يعرف السر

وراء نجاح العاملين والمديرين فى الشركة وأن يقوم بتحليل أسباب نجاحهم وأن يحاول محاكاة أسلوبهم . وطريقتهم فى إدارة العمل مع الإحتفاظ بشخصيته .

وخلاصة القول أن كل فرد يستطيع أن يشكل مستقبله من خلال المجهود المبذول والكمال فى أداء العمل وإتقانه والإخلاص فيه ... كل ذلك فى ضوء هدف واضح ومحدد من البداية .

حالة عملية (١)

أن الرجال الذين حققوا التطور الحالى لصناعة الضيافة كان لهم أحلامهم حيث كان لكل منهم هدف عندما بدأ يخطو أولى خطواته فى صناعة الضيافة ، ولقد ساعدتهم وجود هذا الهدف منذ البداية فى رسم الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

والمطلوب هنا أن تفق قليلاً مع نفسك وتفكر فيما تريد أن تحققه فى المستقبل ؟ ولاتخاف أن تضع أهداف عليا ولكن بشرط أن تكون الصورة واضحة فى ذهنك إذا كان فى ذهنك وظيفة تحلم بها فماهى ؟ وهل الوظيفة التى تريدها هى أن تصبح مديراً لفندق ؟ أو مديراً لشركة سياحة ؟ أو مديراً لمطعم ؟ أو أن تمتلك فندقاً أو مطعماً تكون أنت مالكة ومديره فى نفس الوقت ؟ ... حاول أن تصف هذا الحلم على شكل وظيفة تناسب إمكانياتك وتتمشى مع مواهبك ... لاتهتم بما تستطيع أن تفعله حالياً ولكن بما تريد أن تفعله فى المستقبل . وستساعدك هذه المحاولة فى بلورة ماتريده مستقبلاً . ويجب أن يكون لديك الثقة من أنه من الممكن تحقيق ذلك .

وللمساعدة فى ذلك ، هناك بعض الأسئلة التى قد تساعد الإجابة عليها فى بلورة ذلك وهى :

(١) ماهى أهدافك الوظيفية سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل ؟

(٢) ماهى إمكانياتك التى تقابل هذه الأهداف والتى سوف تساعدك على تحقيقها ؟

(٣) ماهى المنظمات التي يمكن أن تشبع لك هذه الأهداف ؟

(٤) ماهى الخطط طويلة وقصيرة الأجل التي سوف تساعدك على إنجاز

الأهداف السابقة ؟

(٥) ماهى أساسيات النجاح فى الشركة التي اخترتها لتعمل فيها ؟ وماهى

الوسائل التي سوف تتبعها للحفاظ على مسارك والترقى فى هذه

الشركة؟

حالة عملية (٢)

بفرض أنك تريد أن يكون لك مشروعك الخاص بك (فندق - مطعم - شركة

سياحية .. إلخ)

(١) ماهى المعادلة أو المعادلات الأساسية للنجاح التي سوف تتبعها ؟ ولماذا ؟

(٢) هل لديك معادلة خاصة بك قد تختلف مع المعادلات السابقة والتي تبرز

تميزك ؟ وإذا كانت الإجابة بلا فإنك قد تكون تابع - أما إذا كانت

الإجابة بنعم فانت شخص متميز وطموح لكن ماهى مكونات

هذه المعادلة ؟

الفصل الثانى
الدور الحاسم للعنصر البشرى
فى صناعة الضيافة

مقدمة :

إعتمد تطور صناعة الضيافة على التعرف على إحتياجات الضيوف وإشباعها بكفاءة . وتمثل الخدمة /المنتج الذى يقدم فى الصناعة الفندقية الأساس فى عملية المنافسة حيث تتنافس الفنادق المختلفة على أساس الخدمة المقدمة . وتتحدد درجة القيادة للفندق فى السوق على حسب درجة ونوعية الخدمة المقدمة وهذا يتوقف إلى حد كبير على المهارات البشرية الموجودة داخل الفندق سواء مهارات إدارية أو فنية .

وعندما صممت إحدى الشركات الفندقية برنامج تدريبى للعاملين الجدد سأل المدرب : ماهو الدور الأساسى لنا هنا فى الفندق ؟ وقد يظن البعض أن الإجابة هى تحقيق الربح أو الترفيه ولكن إجابة المدرب أننا هنا لنسعد الناس We make people happy وهذا هو المنتج الذى تقدمه هذه الشركة وهى تقدمه أفضل من أى منظمة أخرى وهذا هو أساس بل وسر نجاحها خلال الخمس عقود الأخيرة .

ولكن لسوء الحظ فإن كثير من المنظمات الفندقية تنادى فقط بأن المستهلك هو محور إهتمامها وأن المستهلك هو رقم واحد ولكن ما يحدث فعلياً هو تجاهل الطرق والوسائل التى يستخدمها عمالهم وموظفيهم لخدمة النزلاء . فالعبرة ليست فى القول وإنما فى تحويل هذا القول إلى عمل action حتى ينبض بإسعاد النزلاء والعمل على راحتهم .

الخدمة أم الضيافة ،

لقد تغير مفهوم الخدمة فى هذه الأيام ، فلقد كان يقصد بالخدمة تقديم الخدمة للعميل عن بعد دون إتصال أو حاجة إلى العنصر البشرى - أما الآن فلقد تطور مفهوم الخدمة لتعنى الضيافة . حيث أنه بالرغم من الحاجة إلى التطورات التكنولوجية إلا أن الحاجة إلى العنصر البشرى مطلوبة أيضاً ومتداخلة ومتمشية مع التطور التكنولوجى خاصة فى الصناعة الفندقية ولقد واکب زيادة الآلية فى الفنادق ظهور الفنادق التى تقدم الإقامة مع الإفطار فقط Bed & Breakfast والتي يحس فيها النزىل أنه فى جو عائلى . ولقد لاحظ كثير من الباحثين أهمية الإتصالات بين النزلاء والعاملين فى الفندق للنزلاء أنفسهم . وكلما زاد معدل إستخدام الإبتكارات التكنولوجية فى الصناعة الفندقية لخدمة النزلاء كلما زادت الحاجة إلى عملية الضيافة التقليدية والجو العائلى والإتصالات بين النزلاء والعاملين فى الفندق . وعلى هذا لا يتصور أبداً إحلال الإبتكارات التكنولوجية محل الإتصال المباشر مع النزلاء وخدمتهم .

أثر الخدمة السيئة على الفندق ،

أظهر إستقصاء قام به معهد جالوب عام ١٩٨٠^(١) عن عادات الأكل خارج المنزل أن ٨٣٪ من الأفراد الذين تم إستقصائهم يتحاشون المطاعم التى تتميز بالخدمة السيئة وغير الجيدة . ولهذا السبب إهتمت الشركات العالمية مثل هيلتون وماك دونالدز بأهمية تدريب العاملين والمديرين فيها على الخدمة الجيدة للعملاء وذلك

^(١) Ibid, P. 27.

(١)

لأن المجهود الذى يبذله مدير المبيعات لإكتساب عميل واحد والذى قد يستغرق شهراً ممكن أن يضيعه أى موظف فى ثانية واحدة إذا ما عامل النزىل معاملة غير لائقة . وعلى هذا فلنا أن نتصور فندق تم بناءه بملايين الجنيهات ولايتردد عليه النزلاء بسبب سوء الخدمة وفى الحقيقة لنا أن نتصور أننا نواجه موقفاً من المواقف التالية :

١ - نفترض أن القارئ قد ذهب إلى أحد الفنادق وطلب أى مشهى بالإضافة إلى قطعة من اللحم وكوب من العصير . وبعد خمس دقائق عاد العامل ومعه المشهى والعصير فقط . ولكن كان رد القارئ هو "أننى أريد العصير مع اللحم" وكان رد العامل هو "لاتشرب العصير حتى يصلك باقى ماطلبتة" !!

٢ - نفترض أن القارئ مقيم بأحد الفنادق وطلب أن يكون إفطاره جاهزاً فى غرفته الساعة ٦, ٥ صباحاً لأنه مرتبط بموعد مع أحد عملائه الساعة ٧, ٥ صباحاً . وجاءت الساعة السابعة ولم يصل الإفطار بعد وعندما إتصل بخدمات الغرف قالوا أن هناك ضغط فى العمل وأن يكون الإفطار جاهزاً إلا الساعة ٧, ٥ , كان رد القارئ أن لدى موعد الساعة ٧, ٥ صباحاً فردت خدمات الغرف كان من المفروض أن نخبرنا أن لديك مواعيد وأنتك مستعجل !!

وهناك مواقف عديدة يمكن سردها من الممكن أن تسبب مضايقات للقارئ وتجعله لايقدم على الإقامة فى هذا الفندق مرة أخرى وإذا تكررت هذه الظاهرة فإن الفندق قد يفقد عملائه تدريجياً ، وهذا يبرز حتمية الخدمة الممتازة وبورها فى تحقيق رضا النزلاء .

لكن الأخطاء والقصور في الخدمة - والتي قد لا تستغرق ثوانى - قد تحطم سمعة الفندق بالتدريج إذا تكررت من العاملين . وفى المقابل يمكن بناء سمعة قوية للفندق فى ثوانى أيضاً من خلال الخدمة المميزة والممتازة ومحاولة إسعاد النزيل والحفاوة به . وبالرغم من هذه الحقيقة البسيطة إلا أن كثير من المنظمات لا تركز إلا على النواحي المالية عند إعداد السياسات والإستراتيجيات الخاصة بهذه المنظمات ، لكن هناك قليل من المديرين الناجحين الذين يركزون على إستراتيجية الخدمة من خلال صياغة رسالة وأهداف الفندق من منطلق خدمى . فمثلاً قامت شركة ماكدونالد الأمريكية بصياغة رسالتها وأهدافها على أنها تتضمن "الجودة ، الخدمة ، النظافة" ، ويوضح الشكل التالى بعض المعايير الخاصة بالخدمة والبرامج التنفيذية للوصول إلى هذه المعايير .

معايير الخدمة	الإجراءات المطلوبة للوصول إلى هذه المعايير
تقديم الخدمة بسرعة وكفاءة	- توفير مكان لإجلاس الضيف خلال دقيقتين من وصوله خاصة عند ساعات الذروة . - أخذ الأوامر من الضيف بعد إجلاسه فوراً .
تقديم الخدمة بدمائه وخلق	- يجب أن يحتفظ العامل بإبتسامته خلال خدمة الضيف . - يجب أن يستعمل العامل إسم الضيف إن أمكن . - يجب أن يشكر العامل الضيف على تفضيله للمكان .
تقديم الخدمة بدقة	- يجب أن يتأكد العامل من طلبات الضيف قبل أن يذهب لإحضارها . - يجب أن يعود العامل للتأكد من المطلوب قبل إحضاره بثلاث دقائق إذا شك في أى شيء . - يجب أن يكون لدى العامل إلمام كافى بكل قائمة الطعام ويستطيع الإجابة على أى سؤال يوجه إليه وبطلاقة وثقة .
مساعدة الضيف فى الإختيار	- المقدرة على إختيار نوعيات معينة من الأطعمة التى تناسب كل ضيف .
معالجة المشاكل بحكمة	- إرجاع الطعام غير المقبول إلى المطعم فوراً وإعطاء أولوية خاصة لتصحيح هذا الخطأ . - يحاول العامل حل المشكلة وإذا لم يستطع يستعين بمشرف الأطعمة .

شكل ١ / ٢ الإجراءات المثالية لخدمة الضيف أو الزائر

وبلاحظ أن هذه المعايير والإجراءات السابقة إذا ما إتبعَت سوف تؤدي إلى تحسين الخدمة والحصول على رضا العميل ولولائه وهذه إحدى الأساسيات في صناعة الفندق . حيث أن المهم ليس هو الطلب ولكن تكرار الطلب على خدمات الفندق المختلفة وهذا لا يتحقق إلا من خلال الخدمة المميزة وتحقيق الراحة والسعادة للضيوف ، وهذا يتحقق من خلال إتقان العمل من قبل الإدارة والعاملين في ضوء هذه السياسة ووضعها موضع التطبيق من خلال وصف الوظائف المكتوب بالإضافة إلى الإجراءات المثالية في الجدول السابق . ويجب أن يتعمق مفهوم "الخدمة والعلاقات مع الضيوف" لدى كل من الإدارة والعاملين بالفندق لأنهم جميعاً يتعاملون مع الضيوف الذين يترددون على الفندق .

وعادة ماتفشل المنظمات عندما تنتظر إلى المنظمة ككل . فعلى سبيل المثال قامت إحدى الشركات الفندقية بتطوير برنامج تدريبي للعاملين بالمكاتب الأمامية عن "العلاقات مع الضيوف" وبعد الإنتهاء من البرنامج عاد العاملون في المكاتب الأمامية بمفهوم جديد عن هذه العلاقة ولكنهم فوجئوا أن هذا المفهوم الجديد ليس لدى الإدارة أو باقي الإدارات داخل الفندق .

وبدلاً من تقديم هذا البرنامج لموظفي المكاتب الأمامية فقط ، قامت إحدى الشركات الفندقية الأخرى بتطوير هذا البرنامج لجميع أفراد المنظمة من الإدارة العليا إلى العاملين المسؤولين عن غسيل الصحون ، وأدى ذلك إلى خدمة أفضل .

ونخلص مما سبق إلى أن خدمة العميل أو الضيف هي مسؤولية كل فرد في الفندق بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بأصغر عامل في الفندق . إن الخدمة هي

المنتج رقم واحد فى صناعة الفنادق ، وعلى هذا يجب أن تهتم المنظمة كثيراً بإدارة وتخطيط الخدمة كما تهتم بالنواحى المالية وتحقيق أرباح من الفندق (١) .

وإذا كانت أى منظمة يمكن الحكم عليها من خلال أداء موظفيها ، فإن موظفى الفندق يجب أن ينالوا كل إحترام وتقدير حيث تتوقف صورة الفندق على إقتناعهم وحبهم لعملهم وعلى هذا فإن التدريب ليس كافياً وحده لتطوير علاقات جيدة مع الضيوف ولكن يجب أن يتواءم ذلك مع الأجر العادل والحافز بالإضافة إلى تقييم الأداء المستمر مع التنبؤ المستمر لحاجات العاملين والضيوف من قبل الإدارة العليا . بمعنى آخر إن هذه الصناعة تقوم على البشر سواء كانوا عملاء أو عاملين وهذا يبرر الدور الأساسى للعنصر البشرى فى هذه الصناعة .

دور العنصر البشرى فى الصناعة الفندقية ،

لكى تعيش المنظمات فى المستقبل فإنها سوف تعتمد على الخدمة المقدمة وليس على جودة المنتج فقط . وبالرغم من أن للإدارة دور رئيسى فى تحسين وتطوير العلاقة مع الضيوف ، إلا أن العاملين الذين يقدمون الخدمة مباشرة للضيوف لهم دور كبير فى بناء سمعة جيدة للفندق أو تحطيمها . وهناك كثير من المديرين يعتقدون أن موظفيهم لديهم القدرة على حل المشكلات التى تنشأ مع الضيوف بكفاءة ، ولكن هذا قد لا يحدث دائماً حيث كثيراً ما يكون رد فعل الموظفين تجاه هذه المشاكل سلبياً وبالتالي يفقد الفندق عملائه . قديماً كان الإهتمام مركزاً

Jerome J.Vallen & James Abbey, The Art and Science of (١) Hospitality Industry (Michigan: The Educational Institute of American Hotel & Motel Association, 1988).

على النواحي الفنية فى الوظيفة ، لكن الإتجاه العالمى الآن هو تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الضيوف وهذا ما يبرر الزيادة فى ميزانيات التدريب على "العلاقات مع الضيوف" . ومع إفتراض أن المهارات الإتصالية والتعامل مع الناس موهبة ، إلا أن موظفى الفندق لابد أن يتعلموا كيف يعاملوا الضيوف من خلال إكتساب مهارات الإتصال .

المهارات الإتصالية المطلوبة للعاملين للتعامل مع الضيوف ،

لكى ينجح أى صانع ماهر فى حرفة ما فلا بد أن يتوافر لديه مجموعة من الأدوات ، كذلك الحال بالنسبة لموظفى الفندق حيث يجب أن يكون لديهم الأدوات التى تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وأهمها المقدرة على التعامل والإتصال بالناس . ونظراً للتنافس الشديد بين شركات الفنادق ، فلم يعد كافياً أن يتسم الموظف للضيف أو يشكره على إختياره للفندق ، بل يجب أن يحسب أثر أى تصرف خارج منه على الضيوف . فقبل أن يؤدي الموظف الخدمة ، يجب أن يستمع للآخرين ويعرف ما يطلبونه وأن يستخدم الألفاظ المناسبة وأن يكون لما ح يعرف ما يريده الضيف إذا تغيرت طريقة كلامه ونبرات صوته وأن يفهم ما يريده الضيف من خلال ملامح وجهه وبمعنى أدق أن يضع نفسه مكان الضيف ويكون ذلك فإن الخدمة ستصبح ميكانيكية وتؤدي بدون روح .

وبلاحظ أن هناك فرق بين السماع والإنصات حيث أن الإنصات يتضمن بالإضافة إلى السماع التفسير وربط المعلومات ثم الإستجابة لما تم سماعه . فإذا ما قال الضيف للجرسون أننى مرتبط بميعاد بعد نصف ساعة ولم يعى الجرسون

أن الضيف يريد عشاءه بسرعة فإنه قد تحدث مشكلة وهناك عديد من أخطاء الإستماع الشائعة وهى :

* مقاطعة الضيف أثناء الكلام .

* محاولة الوصول إلى نتيجة بسرعة قبل أن يكمل الضيف كلامه .

* تغيير الموضوع أثناء الكلام .

* تجاهل الضيف أثناء الكلام .

وعلى هذا فإن موظفى الخدمة يجب أن يكون لديهم معرفة بأصول ومبادئ الاتصال مع الضيوف بالإضافة إلى المقدرة على التصرف السريع لمواجهة أى مشكلة هذا بالإضافة إلى فهم تعبيرات وجه الضيف والإشارات والحركات التى تصدر منه وبالتالي الاستعداد للتعامل معه فى ضوء ذلك .

وبعد الإلمام بالمبادئ السابق الإشارة إليها يتبقى بعد ذلك إستخدامها فى التعامل مع الضيوف . وعادة ماتنشأ المشاكل إما من الضيوف أنفسهم وإما أن تكون ناتجة عن قصور من العاملين أو من الإدارة ، ولذلك يجب التعامل مع هذه المشاكل بحزم وهذء وثقة من قبل موظفى الخدمة أو من قبل الإدارة لأن الضيوف يتوقعون الكثير منهم . ومن خلال حسن إختيار العاملين وتدريبهم ومن خلال المراجعة المستمرة لأدائهم فإن الإدارة تستطيع أن تطور باستمرار من خدماتها للضيوف بما يزيد رضائهم ويحقق أهداف الفندق بتوفير مكان لراحة وسعادة الضيوف .

وبخلاصة القول إن الخدمة هي أساس نجاح الفندق وهذه الخدمة لا بد أن تقوم على أسس علمية سواء من حيث تخطيطها أو من حيث تقديمها أو من حيث قياس ومراقبة رضا النزلاء عنها وهذا يتطلب تناولها وتقديمها على أسس علمية من خلال إدارة لها أهداف واضحة وتسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال رؤية واضحة أيضاً .

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية العنصر البشري وإنتشاره في هذه الصناعة . فهو العميل والموظف والمدير في نفس الوقت . وعلى هذا يجب تمتع كافة مستويات الفندق بالمهارة الإنسانية .

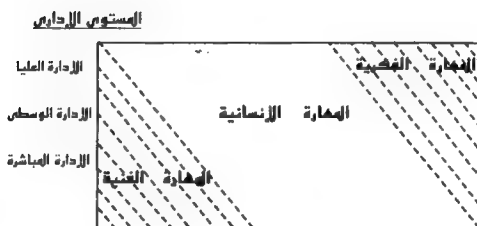
وبصرف النظر عن مستوى المدير وما إذا كان مدير الفندق أو أى مستوى إدارى آخر كمدير الطعام والشراب أو مدير المغسلة أو مدير المطعم فإن هناك مهارات ثلاث لا بد من إكتسابها وإن اختلفت درجة تركيزها على حسب المستوى الإدارى وهى : المهارة الفنية ، المهارة الإنسانية ، المهارة الفكرية .

وتشير المهارة الفنية إلى مقدرة الفرد على أداء الأنشطة المرتبطة بوظيفته بكفاءة وكمثال على ذلك المهارات المطلوبة لوظيفة خدمة الغرف ، الطعام والشراب أو المحاسبة . وبالرغم من أهمية المهارات الفنية إلا أنها ليست العامل الحاسم فى نجاح المدير . وعادة ماتتضائل أهمية المهارات الفنية كلما إرتقى المدير فى السلم الإدارى وإتجه إلى المناصب الأعلى .

أما المهارة الإنسانية فهى تتضمن المقدرة على التعامل الفعال مع الناس سواء كانوا عاملين أو أقران أو رؤوساء أو ضيوف داخل الفندق . ويلاحظ أن

المهارة الإنسانية تمثل نصف الوظيفة الإدارية بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي يحتله المدير .

وأخيراً تلعب المهارة الفكرية دوراً فعالاً في نجاح المدير حيث لابد أن يكون لدى المدير تصور طويل الأجل لفنائه وأن يكون قادراً على تطوير خدماته ومنتجاته باستمرار بالإضافة إلى المقدرة على إعداد وصياغة الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل . وأخيراً لابد أن يكون لدى المدير المقدرة على مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية ويوضح الشكل التالي الأهمية النسبية لهذه المهارات على حسب المستوى الإداري .



شكل ٢/٣ الأهمية النسبية للمهارات اللازمة حسب المستوى الإداري

وكما يتضح من الشكل السابق فإن طبقة الإدارة العليا تحتاج إلى مهارة فكرية أكثر من إحتياجها للمهارة الفنية عكس طبيعة الإدارة المباشرة التى تحتاج إلى مهارة فنية أكثر من حاجتها إلى مهارة فكرية . ولكن يلاحظ أن المدير على كافة المستويات يحتاج المهارة الإنسانية بنفس الدرجة . ويدعم ذلك نتائج الدراسة التى أجريت عام ١٩٧٦^(١) عن العوامل التى تساهم أكثر من غيرها فى نجاح المنظمة ، أجاب ٧٠٪ من المديرين أن العوامل الإنسانية "طريقة التعامل مع الناس" هى أهم أسباب النجاح .

وبما أن الصناعة الفندقية صناعة كثيفة العمالة وحيث أن المهارات الإنسانية تعتبر عامل حاسم فى نجاح أى فندق فإن تنمية مهارات التعامل مع الناس سواء كانوا رؤساء أو أقران أو مرؤوسين أو ضيوف تعتبر من العوامل المحددة لنجاح العمل داخل الفندق سواء على مستوى الإدارة العليا (مدير الفندق) أو مستوى الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام كالطعام والشراب والمطابخ ... إلخ) أو على مستوى الإدارة المباشرة (مشرفى الأتوار) .

Kathleen M. Iverson, OP.CIT.

(١)

مواقف

- ١ - إنكر موقف إيجابي وموقف سلبي تعرضت له في فندق أو مطعم وأثر هذا الموقف على سلوكك تجاه هذا الفندق أو المطعم .
- ٢ - تعرضت في أحد الفنادق أو المطاعم لموقف يمكن إدراجه تحت الخدمة السيئة وضح لنا تصرفك حيال هذا الموقف .
- ٣ - اختر لنا فندق أو مطعم أو قرية سياحية زرتها ووجدتها تطبق معايير الخدمة الجيدة موضحاً أركان هذه الخدمة .

أسئلة

- ١ - ماهو رأيك المسئول عن الخدمة : الإدارة أم العاملين وأيا كانت إجابتك . فلماذا ؟
- ٢ - إن مجرد مقابلة الضيف بإبتسامة ليس كافياً للنجاح في صناعة الضيافة ، لكن هناك إعتبارات أخرى حدد هذه الإعتبارات موضحاً مدى توافرها في منشأة فندقية قمت بزيارتها .
- ٣ - هناك مهارات إتصالية أساسية للنجاح في صناعة الضيافة . ماهي أهم هذه المهارات ومدى توافرها فيك شخصياً ؟
- ٤ - تختلف إحتياجات الأفراد من المهارات الأساسية داخل منظمات الضيافة . ماهي أهم هذه المهارات للفرد الذي يريد النجاح في هذه الصناعة ؟ وما مدى توافرها في منشأتنا الفندقية ؟

الفصل الثالث

طبيعة وأوجه الإستثمار في صناعة الضيافة

مقدمة :

قد لايفضل الفرد العمل لدى الآخرين ، وإذا فالبديل هو إنشاء مشروع خاص به ولذلك يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الملامح الأساسية للإستثمار فى الصناعة الفندقية ، وذلك من خلال عرض النشاط الفندقى وطبيعة الإستثمار فيه ثم أهمية الصناعة وأوجه الإستثمار المتاحة فى هذا القطاع . ولقد إعتمدت المعالجة بحيث تخدم المستثمر الحالى أو المرتقب وكذلك المدير الحالى أو الذى يطمح لأن يكون مديراً فى إحدى المنشآت الفندقية وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين أو الذين يفكرون فى تركيز مجهوداتهم فى هذه الصناعة من خلال الحصول على وظيفة أفضل .

طبيعة ولامح النشاط الفندقى ،

لايد من التعرف على الملامح الأساسية لأى نشاط حتى تستطيع الإدارة التعامل مع هذا النشاط بكفاءة وفاعلية . وبالإضافة إلى التعرف على هذه الملامح يجب على الإدارة التنبؤ بأى تغير يحدث لهذه الملامح ويتسم النشاط الفندقى بسمات معينة يجب على المهتمين بهذا المجال معرفتها والتنبؤ بها حتى يسهل لهم التعامل معها وهى :

- حساسية النشاط الفندقى للأحداث السياسية ، فأتى أحداث سياسية تقع فى دولة ما قد تؤثر على المنطقة كلها والمثال على ذلك الحروب المستمرة فى الشرق الأوسط والحرب بين إيران والعراق حرب الخليج ، الخلافات السياسية بين الدول ، حيث أثرت هذه الأحداث على نمو عملية السفر إلى هذه المنطقة بشدة أدت إلى صعوبة التنبؤ بها .

- تأثر النشاط الفندقى بالظروف الإقتصادية للدول التى تصدر الزوار ،
فالعملة القوية تمكن مواطنها وحاملها من السفر والإنفاق بسخاء فى
الدول التى تعانى من إنخفاض عملتها .

- يعتبر مفهوم الخدمة من المفاهيم الأساسية فى الصناعة الفندقية حيث
يقاس النجاح بمستوى الخدمة المقدمة وهذا يتطلب القياس المستمر
لدرجة رضا النزلاء لهذه الخدمات .

- يعتبر العنصر البشرى هو العنصر الأساسى فى الصناعة الفندقية ،
فبالرغم من تطور الآلية والميكنة إلا أن ذلك لم يقلل من أهمية العنصر
البشرى لأن الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر مع النزلاء .

- هناك العديد من الأنشطة المختلفة التى تتم داخل الفندق فى نفس الوقت
كخدمات الإقامة وإعداد الطعام وتقديم الشراب وهذا يتطلب المقدرة على
التنسيق لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة وهذا يبرز دور الإدارة
المحترفة.

- ساعات العمل ٢٤ ساعة يومياً و ٧ أيام فى الأسبوع ، فالعاملون فى هذه
الصناعة يعملون بينما الآخرون فى أجازة وفى حالة إسترخاء .

- يتأثر النشاط الفندقى بالموسمية وهذه إحدى مشاكله الأساسية وهذا يتطلب
الإعداد والتسويق لبرامج شاملة بأسعار مخفضة فى أوقات إنخفاض
الطلب.

وتعكس هذه الخصائص للصناعة الفندقية مجموعة من المشاكل والتي يمكن تقسيمها إلى مشاكل إدارية متعلقة بانخفاض معدلات الإشغال وبالتالي انخفاض الربحية ومشاكل خاصة بالحاجة إلى أموال إضافية هذا بالإضافة إلى المشاكل النابعة من العوامل الخارجية كالركود أو تغير أسعار الوقود نظراً لأي ظروف إقتصادية أو عالمية . ويمكن تلخيص أهم المشاكل التي تواجه هذه الصناعة فيما يلي :

١ - إن أصعب مشكلة تواجه هذه الصناعة هي أنها صناعة كثيفة رأس المال والأصعب من ذلك أن أغلب هذه الأموال تعتبر تكاليف غارقة في المباني والأرض حيث أنه عادة ما يتم بناء معظم الفنادق في وسط المدينة وفي الأماكن التي ترتفع فيها أسعار الأراضي هذا بالإضافة إلى إستثمار جزء كبير من رأس المال في المباني والتجهيزات والأثاث وهذا يسبب مشاكل يندر أن توجد في أي صناعة أخرى .

٢ - لا يستطيع أي فندق مهما كانت إدارته ناجحة أي يحقق أشغال ٨٠٠٪ إلا بصعوبة كبيرة ولكن ذلك يمكن تحقيقه في صناعات أخرى كثيرة .

٣ - من الصعب على الفندق أن يغير نشاطه أو المنتج أو الخدمات التي يقدمها . فإذا إنخفض الطلب نتيجة لظروف إقتصادية أو سياسية فإن الإيراد الضائع لن يعود أبداً بعد ذلك لأن المعيار هو بيع الليلة الفندقية فإذا لم يحضر النزيل في هذه الليلة إلى الفندق فإن هذه الليلة لن يمكن بيعها بعد ذلك أبداً . وقد يحدث العكس في الصناعات الأخرى حيث يمكن تخزين المنتج إلى أن تتحسن الظروف ويتم بيعه .

٤ - إن رضا العميل عن الخدمة الفندقية من الممكن أن يتدخل فيه عوامل غير موضوعية كثيرة وذلك لإختلاف العوامل الثقافية للنزلاء فما يرضى النزىل الإنجليزى قد لا يرضى النزىل الألمانى أو المصرى أو الأمريكى .

وهذا يجعل الصناعة من أصعب الصناعات أمام رجل التسويق ففى الصناعات الأخرى هناك خصائص معينة للمنتج متفق عليها يتم من خلالها قياس مدى رضا العميل .

٥ - للبيانات دور أساسى فى الصناعة الفندقية ولكن تحتاج هذه الصناعة بيانات دقيقة عن تاريخ النزلاء وثقافتهم ومتطلباتهم فى الخدمة هذا بالإضافة إلى بيانات كاملة عن آلاف السلع والخدمات وهذه البيانات مكلفة جداً ولايستطيع دفع تكلفتها إلا الفنادق الكبرى ذات الإمكانيات المالية الضخمة .

٦ - نظراً لإرتفاع مستوى المعيشة وإمكانية الحصول على الراحة والإستمتاع داخل المنزل فإن الصناعة الفندقية بدأت تواجه منافسة من النزلاء أنفسهم حيث أن لديهم كل مافى الفندق بل وأكثر مما دفع الكثير من الفنادق إلى بذل أقصى جهد لإشباع حاجات النزلاء وهذا يضيف عبء جديد على موارد الفندق وإدارته .

٧ - إن الصناعة الفندقية صناعة موسمية يتراوح معدل إشغالها من ٣٠٪ - ٥٠٪ فى فنادق المنتجعات أو المصايف ومن ٥٠٪ - ٩٠٪ فى وسط المدينة فالفندق لا يستطيع أن يستخدم كل أصوله بربحية كل يوم عكس باقى

الصناعات وهذا يمثل أكبر مشكلة أمام الإدارة بالإضافة إلى عدم قابلية الخدمة للتخزين .

وتعكس هذه الطبيعة والمشكلات المرتبطة بها تحدياً أساسياً أمام مديري الفنادق وشركات الإدارة المتخصصة . ولعل من أهم هذه التحديات هو إستيعاب هذه المتغيرات ومحاولة التنبؤ بسلوكها في المستقبل وإعداد الخطط اللازمة للتكيف معها والاستفادة منها لصالح الفندق .

طبيعة الإستثمار في النشاط الفندقى ،

تعكس الخصائص السابقة طبيعة الصناعة الفندقية ، وهذه الخصائص تؤثر على الإستثمارات الموجهة إلى هذا القطاع إذا ما قورن بالقطاعات الأخرى . وهذا يعكس مجموعة من الأساسيات لابد من أخذها فى الاعتبار وهى :

- إن الخدمة الفندقية لاتخزن فالغرفة التى لاتباع اليوم تظل كذلك حتى نهاية عمر المشروع ولايمكن بيعها بعد ذلك أبداً وهذا يعكس أهمية بذل أقصى مجهود لتقليل الغرف غير المباعة إلى أقصى حد ممكن والاستعداد لتحمل ذلك إذا ما عجز رجل التسويق عن بيع هذه الغرف .

- إن الفندق مؤسسة أو نشاط ثابت يصعب نقله أو تحريكه فهو لا يذهب إلى المستهلك بل المستهلك هو الذى يجرى إليه بمعنى أن الخدمة يجب أن تستهلك فى مكان إنتاجها وهذا يتطلب قدرة فائقة ومستمرة للتسويق ومحاولة إحضار النزلاء إلى الفندق .

- يجب أن يقدم الفندق خدماته للأفراد والمجموعات بما يتطلبه ذلك من إعداد برامج وأسعار ووسائل إقناع للفرد والتي قد تختلف تماماً عما هو مطلوب بالنسبة للمجموعات .

- يقدم الفندق تشكيلة متنوعة من الخدمات كخدمات النوم والطعام والشراب والفسيل والكي .. إلخ وهذا يوضح تنوع المنتج أو الخدمة المقدمة وبالتالي يظهر الحاجة إلى تحديد الخدمة المطلوبة لكل شريحة والوصول إليها بوسيلة الإتصال والحصول على رضاها .

- بالنسبة للمستثمر يجب أن يعرف أن حجم الإستثمار مرتبط بدرجة الفندق سواء كان ٣ أو ٤ أو ٥ نجوم ، وهذه المشكلة لا تظهر في الصناعات الأخرى حيث أن هناك معايير للأصول الثابتة في كل صناعة وكذلك لرأس المال العامل .

- يتراوح الإستثمار في الأصول الثابتة من ٧٠٪ - ٩٠٪ بينما يمثل الإستثمار في الأصول المتداولة من ٣٠٪ - ١٠٪ وعلى هذا فإن قرار الإستثمار يعتبر قرار إستراتيجي ولا بد من دراسته في ضوء الظروف الاقتصادية المتوقعة خلال عمر المشروع مع أخذ كل الظروف في الاعتبار .

- تعتبر الفنادق من أكثر المشروعات عرضة للتضخم وارتفاع أجور العمالة ، وذلك لأن أغلبها يعتمد على القروض في البناء وهذا يؤثر تأثيراً سلبياً خاصة في الدول التي تعاني من انخفاض قيمة عملتها خاصة إذا ما كانت القروض بالعملة الصعبة .

- إن الفندق لا يستطيع تغيير منتجاته أو خدماته مثل بعض المشروعات وعلى هذا فالإستثمار أبدي وهذا يعكس مرة أخرى صعوبة القرار الإستثماري في مثل هذا النوع من الإستثمار وضرورة دراسة جدواه دراسة خاصة تعكس كل الخصائص السابقة .

أوجه الإستثمار في القطاع الفندقى ،

بعد عرض طبيعة الصناعة الفندقية وطبيعة الإستثمار فيها وأهميتها ، فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو "ماهى أوجه الإستثمار فى القطاع الفندقى" ؟ أو ماهى الأنواع المختلفة للفنادق الذى يستطيع الفرد أن يستثمر أمواله فيها ؟ وللإجابة على هذا السؤال الذى يدور فى ذهن أى مستثمر فيمكن القول أن هناك نوعيات مختلفة من الفنادق والموتيلات لكل منها خصائص تميزها عن غيرها من حيث الحجم والغرض من إنشائها والخدمات التى يتم تقديمها وبالتالي أسلوب إدارتها ، ويمكن تقسيم هذه الفنادق إلى :

١ - فنادق المجموعات التقليدية .

٢ - فنادق المنتجعات أو المصايف .

٣ - فنادق الضواحي .

٤ - فنادق المطارات .

٥ - الفنادق متوسطة الأسعار .

٦ - الأنماط الجديدة فى عالم الفنادق وتشمل :

* الفنادق الصغيرة التى تقدم خدمات الإقامة والإفطار فقط .

* الأجنحة أو الشقق الفندقية .

* الفنادق الخاصة بالمسنين .

١ - فنادق المجموعات الترفيهية ،

ويتميز هذا النوع من الفنادق بمقدرته على إستيعاب المجموعات الكبيرة ، حيث يتكون من ١٠٠٠ أو ٢٠٠٠ غرفة بالإضافة إلى مطاعم ومحلات عديدة كما يتميز أيضاً بالمقدرة على إعداد الموائد والحفلات الضخمة (ماريوت ، سميراميس .. إلخ) .

ونظراً لأن رواد هذا النوع من الفنادق يذهبون إليه للإستمتاع والهروب من روتين العمل اليومي فلا بد أن يتضمن هذا النوع أجنحة فخمة بالإضافة إلى المقدرة على توفير التسهيلات الخاصة بإجراء الحفلات والموائد الضخمة .

والملاحظ على هذا النوع أنه يتكون من أقسام متخصصة تخصص دقيق ولكنها تعمل فى نفس الوقت كوحدة واحدة لخدمة المجموعات الكبيرة . كما يمثل هذا النوع تحدياً كبيراً لمن يعمل فيه ، حيث أن أى عامل ينجح فى وظيفة داخل الفندق ، فإن آفاق صناعة الفنادق تفتح ذراعيها ويستطيع أن ينجح فى أى وظيفة أخرى داخل الصناعة ويحتاج هذا النوع من الفنادق إلى إدارة محترفة قادرة على تحقيق أهداف الملاك بتعظيم أرباحهم وقيمة إستثماراتهم .

٢ - فنادق المنتجعات أو المصايف ،

إن عامل الجذب الأساسى لهذا النوع من الفنادق هو الفرصة التى يتيحها للإسترخاء والمساهمة فى بعض الأنشطة الترفيهية . ولكن ليس كل من يزور هذه الفنادق يهدف فقط إلى الإسترخاء والترويح . بل هناك بعض الشركات الكبرى بدأت تلجأ إلى هذه الفنادق لعقد بعض إجتماعاتها ومناقشتها هرباً من الضوضاء والتلوث فى المناطق المزدحمة .

وقد يكون العمل فى هذا النوع من الفنادق تجربة مفيدة لبعض العاملين بعد العناء فى العمل فى الفنادق التقليدية حيث يتميز إيقاع العمل هنا بأنه أقل سرعة نسبياً بإستثناء مواسم الضغط .

ويواجه هذا النوع مشكلة الموسمية ، حيث تلجأ هذه الفنادق إلى تشغيل العمالة المؤقتة والتى تزيد فى الموسم السياحى وتنخفض جداً أثناء فترات إنخفاض الطلب . وبالإضافة إلى مشكلة الموسمية هناك مشكلة أخرى خاصة بنقل المواد إلى هذه الفنادق خاصة إذا كانت مقامة على مساحات واسعة وفى مناطق بعيدة . كما أنها قد تعاني من عدم وجود أماكن عمرانية بالقرب منها مثل محلات التسويق ، المسارح ... إلخ .

٣ - فنادق الضواحي ،

نظراً لإرتفاع تكلفة الأراضى لإقامة الفنادق التقليدية ، فإن كثيراً من الشركات بدأت تقيم فنادقها فى الضواحي المختلفة والتى يمكن أن يكون سعر الأرض فيها منخفضاً ، وعادة ماتتكون هذه الفنادق من ٢٥٠ - ٥٠٠ حجرة ، بالإضافة إلى أنها تحتوى على مجموعة من المطاعم بالإضافة إلى مجموعة أخرى

من الخدمات الموجودة فى الفنادق الكبرى كالتادى الصحى ، خدمات الكى والتنظيف ويتوقع زيادة التوسع فى هذا النوع من الفنادق فى المستقبل . ومن أمثلتها شيراتون هليوبوليس وميريديان والفنادق الموجودة فى ضاحية الهرم مثل الجولى فيل والهوليداي إن .

٤ - فنادق المطارات ،

أصبحت هذه الفنادق تنافس فنادق وسط المدينة حيث يفضل النزىل النوع الأول من أجل الإقامة لفترة قصيرة قد تكون ليلة واحدة ليكون قريباً من الطائرة بدلاً من تكبد متاعب السفر من وسط المدينة إلى المطار (نوفوتيل المطار ، كونكورد المطار .. إلخ) .

ولهذا النوع من الفنادق تحدياته الخاصة به ، فهى مرتبطة بالمطارات وحركة السفر بالطائرات إرتباطاً وثيقاً . فإذا أغلق المطار لى سبب (الطقس) فإن دخل الفندق يتأثر بشدة ، وإذا إفتتح فجأة فإن الفندق يواجه بصيل غير متوقع من النزلاء لابد من توفير الإقامة وإعداد الطعام لهم . ويلاحظ أن الجو العام لفنادق المطارات يشبه إلى حد كبير الظروف الخاصة بالفنادق التقليدية الكبرى من حيث درجة السرعة وأداء الخدمة ومعدل تغير النزلاء .

٥ - الفنادق متوسطة الأسعار ،

إستجابة لإحتياجات السوق ومتطلباته فى الحصول على خدمة فندقية أرخص نسبياً من الفنادق السابق الإشارة إليها ، بدأت بعض شركات الفنادق العالمية كهوليداي إن ورمادا فى إعطاء أسمائهم لبعض الأفراد الراغبين فى بناء فنادق

إعتماداً على فلسفة خاصة وهي أن أى توفير فى تكاليف الإنشاء أو التقليل من بعض الخدمات الترفيهية فى الفنادق سوف يعود على النزيل من خلال تقديم خدمة فندقية جيدة ورخيصة فى نفس الوقت وسيستفيد النزيل فى النهاية .

وتقدم هذه الشركات بالإضافة إلى الإسم خبرتها الإدارية ونظم الحجز المركزى لديها والإعلان ، غير أن هناك مشكلة أساسية تواجه هذه الشركات وهي عملية الرقابة حيث إذا لم تراقب هذه الشركات مستوى الخدمات المقدمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى تدهور الخدمة والتأثير على سمعة الشركة كلها .

وفى الماضى كان مستهلكوا خدمات هذه الفنادق هم العائلات فقط ولكن بمرور الوقت بدأ رجال الأعمال يهتمون أيضاً بسعر الغرفة وبالتالي بدأ رجال الأعمال فى إرتياد هذه الفنادق . وقد أدى هذا التحول إلى أن بعض الشركات كهيلتون وماريوت بدأت فى دخول هذا المجال ببناء فنادق مكونة من ١٠٠ غرفة تقدم خدمة فندقية جيدة وغرف مؤثثة تائثياً جيداً ولكن ليس فاخراً مثل الفنادق التقليدية ولايحتوى على كل الخدمات الموجودة فى الفنادق الفاخرة .

ويلاحظ أن فرص العمالة كثيرة فى هذا النوع من الفنادق ولكن ليست بنفس المستوى الموجود فى الفنادق الفاخرة غير أن فرص الترقى والوصول إلى مستوى الإدارة العليا أكبر من هذا النوع من الفنادق وذلك لصغر حجمها وبساطة مشاكلها الإدارية .

٦ - الأنماط الجديدة في عالم الفندقية ،

طالما أن حاجات المجتمع في تغير مستمر فإن صناعة الفندقية وخدمات الإقامة يجب أن تتكيف معها ، وعلى هذا ظهرت ثلاثة إتجاهات جديدة في عالم الفندقية وهي :

- الفنادق التي تقدم خدمات الإقامة مع الإفطار فقط .

- الأجنحة أو الشقق الفندقية .

- الفنادق الخاصة بالمسنين .

* الفنادق الصغيرة التي تقدم خدمات الإقامة مع الإفطار فقط

وهذه الفنادق شائعة في إنجلترا وإيرلندا والقارة الأوربية بصفة عامة . وهي تقدم خدمات الإقامة ربما لليلة واحدة وذلك في مسكن خاص أو في فندق صغير حيث يعامل النزيل كضيف وليس كمورد للدخل . ولقد نما هذا النوع في الولايات المتحدة بكثرة في السنوات الأخيرة .

ولنجاح هذا النوع من الفنادق فلا بد أن يحتوى على غرف ملحق بكل منها حمام بالإضافة إلى غرفة عامة يتجمع فيها النزلاء في المساء لتناول الطعام والسمير ، غير أن الجو الغالب في هذه الفنادق هو "الجو العائلي" والذي يتيح التعرف والعلاقات الإجتماعية بين النزلاء .

* الأجنحة أو الشقق الفندقية ،

تم تطوير هذه الأجنحة أو الشقق إستجابة لرغبة بعض النزلاء فى إقامة فاخرة وتسهيلات ترفيهية أكبر . وتتكون هذه الشقق عادة من ٥٠ - ٢٥٠ جناح منفصل يحتوى كل جناح على مطبخ كامل ، حجرة معيشة ، غرفة أو غرفتين نوم وعادة ماتكون الغرف واسعة جداً وفسيحة وديكوراتها فخمة بحيث تعطى النزيل الإحساس بأنه يقيم فى فيلا خاصة وليس مجرد غرفة فى فندق . وعادة مايتم أيضاً تزويد المطبخ بمخزون كامل من كل إحتياجات النزيل ويتم محاسبة النزيل على ماتم إستهلاكه فقط عندما يغادر المكان .

ويحتوى هذا النوع من الفنادق على تسهيلات لإقامة المآدب والإجتماعات ولنوادى صحية ومطاعم وهذا يعنى أن النزيل يستطيع الإستمتاع بكل ما هو موجود فى الفنادق العادية ولكن بتكلفة مرتفعة نسبياً .

وتعد هذه الفنادق فرصة كبيرة للعمالة والترقى ولكن الترقيات ليست بنفس السرعة الموجودة فى كل الفنادق العادية الكبرى ، ولكن مستوى شاغل الوظيفة يجب أن يكون عالى جداً لأنه يتعامل مع نوعية خاصة من النزلاء .

* الفنادق الخاصة بالحنين ،

بدأت بعض شركات الفنادق الكبرى مثل ماريوت فى الدخول فى هذا المجال نظراً لزيادة عدد المسنين فى الولايات المتحدة حيث سيصل حوالى ٥٠ مليون أمريكى إلى سن الـ ٦٥ خلال الأربعون عاماً القادمة . ويتكون التنظيم الداخلى لهذا النوع من الفنادق من شقق مكونة من غرفة أو غرفتين مبنية فى بيئة صحية . ويتضمن الفندق مطاعم ، أماكن خاصة للأكل ، غرفة للتجمع والإلتقاء ، محلات ،

بنك ومكتبة بالإضافة إلى تسهيلات ترفيهية متنوعة ونادى صحى كبير بالإضافة إلى مستشفى .

ويتطلب هذا النوع من الفنادق خدمات تميز عالية المستوى بالإضافة إلى باقى أنواع العمالة التى يتطلبها أى فندق آخر والتى تقدم خدمات عالية المستوى . ويعكس الشكل التالى ملخصاً لهذه الأنواع وخصائص كل منها والخدمات التى يقدمها والتحديات التى تواجه الإدارة .

المصائص النوع	المجموع	الخدمات والتسهيلات المتاحة	الأسمار	ترجيح العملاء	الموقع	تصنيفه الإداري
١- فندق سياحي المجموعات الفندقية	١٠٠٠ - ٧٠٠٠ غرفة	جميع أنواع الخدمات كالطعام والحلويات والحادي الضيف وتسهيلات إيجار الموانئ واللابي .	مرتفعة	المجموعات رجال الأعمال	وسط المدينة	صعوبة التنسيق بين الكوادر في الخدمة للأنفك .
٢- فندق سياحي (للخدمات)	٥٠٠ - ٧٠٠٠ غرفة	الإقامة الترفيهية وأنشطة مطاعم ومراكز تجارية . تسهيلات للوجبات الدفيدة .	مرتفعة نسبياً	طالبي الترفيه والإستجمام رجال الأعمال السائحين بالغازات والملاات رجال الأعمال	المصايف الغمراسي	الموسمية . نفس مشاكل الأناق الكبري .
٣- فندق الغمراسي	٢٥٠ - ٥٠٠ غرفة	مطاعم متنوعة .	مرتفعة	مرتفعة نسبياً	قرب المطار	أشغال وضيح الغازات لجاة
٤- فندق سياحي بالمغازات	٢٠٠ - ٣٠٠ غرفة	مطاعم متنوعة .	مرتفعة	مرتفعة	الغمراسي	النشك كملس النشك بالضيف للمحاولة على الأسمار
٥- الفندق سياحي	١٠٠ غرفة	مطاعم متنوعة .	متوسطة	متوسطة	وسط المدينة الغمراسي	الإدارة المالية
٦- الفنادق التي تقدم خدمات الطعام والغراب فقط	٢٠ - ٥٠ غرفة	مطعم للزبول كمطيف وغرفة مريحة بمطعم .	منخفضة	منخفضة	وسط المدينة الغمراسي	الإدارة المالية
٧- الفندق الذي الإقامة الدفدية	٥٠ - ٢٥٠ غرفة	مطبخ لكل جناح - حجرة مبيتة - بيكرات كمنجة - غرف واسعة فسيحة - شقق مكونة من غرفة أو غرفتين نادى صحي ومنتجني	مرتفعة جداً	مرتفعة	قرب المطارات المصايف المصايف	المحاولة على مستوي إقامات الطعام والتأولة
٨ - فنادق المنتجين .	شقق		مرتفعة	مرتفعة	قرب المطارات المصايف المصايف	أدارة محاسبات الضيفات والراحة الطبية

شكل ٣/ ١ : أنواع وخصائص المنشآت الفندقية

أسئلة :

- تتصف صناعة الضيافة بملامح معينة . ماهى أهم هذه الملامح ومدى إنطباقها على هذه الصناعة فى جمهورية مصر العربية .
- أعقد مقابلة مع مدير/ صاحب منشأة من منشآت الضيافة وحاول أن تتعرف على تصوره لمستقبل هذه الصناعة والمخاطر المحيطة بها .
- من خلال إحتكاكك بالمنشآت الفندقية ، حدد أهم ملامح الأداء داخل هذه المنشآت وإلى أى مدى تآثر أدائها بموجة الإرهاب التى عمت البلاد خلال السنوات الخمس الأخيرة .
- حاول حصر الآثار التى نتجت عن حرب إيران والعراق ، ثم حرب الخليج والتوتر السياسى بمنطقة الشرق الأوسط على أداء إحدى المنشآت الفندقية فى مصر .
- تتنوع منظمات الضيافة فى مصر على إختلاف أنواعها . حدد أهم هذه المنظمات وأيهما أفضل من وجهة نظرك للإلتحاق بها أو الإستثمار فيها ولماذا؟
- هل تمنعك طبيعة الاستثمار فى هذه الصناعة من التفكير فى الاستثمار فيها أو العمل فيها مستقبلاً . وأياً كانت إجابتك حدد الأسباب .
- ظهرت أنماط جديدة فى عالم الفندقة ، ماهى أهم هذه الأنماط وما مدى إنتشارها فى جمهورية مصر العربية . وهل هناك فرص لنجاح هذه الأنماط فى مصر ولماذا ؟

الجزء الثانى

دور الإدارة المحترفة فى منظمات الضيافة

أدى التنافس على تقييم الخدمة فى الصناعة الفندقية إلى محاولة الشركات الكبرى إقتباس وتطويع نظريات وأساليب الإدارة الحديثة المحترفة للحصول على حصة مناسبة من السوق من خلال إشباع الضيوف أو النزلاء والعمل على راحتهم وإسعادهم .

ويعتبر إستخدام الإدارة المحترفة فى الصناعة الفندقية قريب العهد نسبياً . ولقد اضطرت الشركات إلى اللجوء إلى الإدارة المحترفة فى الصناعة الفندقية بعد ما زادت الإستثمارات ، تعقدت مشاكل العمالة ، زاد تدخل الحكومة من خلال التشريعات والرقابة المستمرة . وعلى هذا بدأ إتجاه الإدارة يتغير من مجرد التركيز على الإتصال المباشر مع الضيوف أو النزلاء إلى تناول المشكلات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية وقد أدى ذلك إلى تغيير محتويات وظيفة المدير ومهامه من مجرد الإهتمام بإستقبال الزوار والترحيب بهم إلى مدير إستراتيجى يخطط لمستقبل فندقه ويتعامل مع المشاكل الإستراتيجية التى تحدد مستقبل الفندق ككل .

وهناك عامل آخر أدى إلى الحاجة إلى الإدارة المحترفة وهى تغير طبيعة الضيف أو النزيل ذاته فمن نزيل من طبقة معينة يقيم فى الفندق لمدة طويلة إلى نزلاء عديون من طبقات مختلفة وجنسيات وثقافات مختلفة ، وبمطلبات مختلفة وخدمات وأنواق مختلفة . وقد أدى ذلك إلى إنخفاض أهمية الحاجة إلى العلاقة الشخصية مع المدير وزيادة الحاجة إلى إحتراف المدير كى يستطيع إدارة وإشباع هذه الرغبات والخدمات بكفاءة .

وعلى هذا يتضح أن ضخامة المشروعات الفندقية وتغير البيئة التى تعمل فيها نظراً لتغير وتنوع رغبات وحاجات النزلاء قد أكد الحاجة إلى الإدارة المحترفة وبصفة عامة أدى تعقد وظيفة الإدارة إلى وجود قناعة عامة بالحاجة إلى المدير المؤهل المحترف . وتوضح الدراسات أن المدير الفندقى فى المستقبل يجب أن

يكون لديه إلمام بكيفية التعامل مع المستقبل بالإضافة إلى الإلمام التام بالنواحي الفنية للفندق والمقدرة على التعامل مع العنصر البشري أو ما يسمى بالمهارة الإنسانية .

وعلى هذا سيبدأ هذا الجزء في تناول الإدارة المحترفة للفندق بدءاً بأنماط وعقود الإدارة الفندقية وهي النمط السائد في هذه الصناعة ، ثم تناول أساسيات الإدارة الفندقية المحترفة والتي تبدأ بتحديد واختيار مجال النشاط الفندقى المناسب وصياغة غرضه وأهدافه واستراتيجياته . ويلى ذلك تطبيق الاستراتيجية ثم مراقبتها للتأكد من تحقيق الرسالة والأهداف التى أنشأ الفندق من أجلها .

الفصل الرابع

أنماط الإدارة الفندقية المحترفة

الإتجاه العالمى نحو إستئجار الإدارة المحترفة فى الصناعة الفندقية :

من المنطقى أن يتم إفتتاح هذا الفصل بعرض الإتجاه العالمى نحو إستئجار الإدارة المحترفة فى الصناعة الفندقية . ولقد ظهر هذا الإتجاه منذ بداية الخمسينات وبالتحديد عام ١٩٥٤ فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وساعد على ظهوره فيها بالذات إتساع الرقعة الجغرافية لها وضخامة عدد الفنادق بها وكبر حركة السفر داخلياً من ولاية إلى أخرى وبالإضافة إلى ذلك هناك عوامل عديدة ساعدت على إنتشار هذا المفهوم خارج حدود الولايات المتحدة وهى :

- ١ - التقدم والتطور السريع فى حركة السفر : حيث تعتبر صناعة السفر والترحال (السياحة) أسرع صناعة فى النمو خلال السنوات الأخيرة ويلزم لتطورها أهم شقين تعتمد عليهما وهما الطيران والفنادق .
- ٢ - التطور السريع والتغيرات الهيكلية فى وسائل النقل : وأهمها التطور الذى حدث بالنسبة للطائرات وأحجامها وهذا التطور فى حمولة الطائرات يجب أن يواكبه نمو وتطور مماثل فى أحجام الفنادق خاصة فنادق المطارات .

- ٣ - تطور مفهوم السوق فى صناعة الفنادق : حيث قد تطور هذا المفهوم ليصبح تحقيق ما يرغبه الضيف من خدمات وليس فقط مايقدره ويفكر فيه الفندقىون من خدمات الإقامة والطعام والشراب والترفيه .

- ٤ - مستقبل وتطور الموتييلات كخدمة مكاملة ومنافسة للفنادق : حيث أن التطور فرضته متطلبات تطور الطرق السريعة والتى يستخدمها فى

السفر رجال الأعمال والعائلات لمسافات ليست قصيرة ومن ثم لأوقات طويلة تحتاج إلى تطور هذا النوع من الخدمات .

٥ - تطور إدارة الفنادق بشكل سريع : حيث قد أدى التطور في علوم الإدارة المختلفة (نظريات التسويق - الإدارة - الإنتاج ... إلخ) إلى تطوير إدارة الفنادق من مجرد فن إلى علم وفن يعتمد على إنجازات علم الإدارة بجميع فروعه وتخصصاته في إدارة الفنادق .

٦ - مشاكل الفنادق الصغيرة (أقل من ٢٠٠ غرفة) : وقد تغلبت هذه الفنادق على هذه المشاكل بالحصول على خدمات الإدارة والتسويق وجميع الخدمات الأخرى التي تستفيد بالمركزية من إستئجار خدمات الإدارة أو الإنضمام لسلسلة معروفة مثل شيراتون أو هيلتون .

٧ - تطور الآلية والإعتماد على الحاسب في صناعة الفنادق : حيث أنه من الواضح أن الآلية والمليكنة تحل محل مجهودات الإنسان في مساحات كبيرة من مجالات خدمة العميل ، وسوف يزيد هذا الإحلال لأنها تحقق السرعة والمرونة في الخدمة بجانب الدقة (بالنسبة لخدمة الطعام - المغسله - التسجيل - التليفون - التلكس ... إلخ) .

٨ - تطور الحاجة إلى البحوث بالنسبة لجميع أنشطة صناعة الفنادق : حيث تتزايد الحاجة إلى البحوث في صناعة الفنادق وإمتدت لتشمل جميع أوجه النشاط من مبانى وديكورات ومعدات وإستخدام الآلية وإستحداث أطباق جديدة . وقد دفع ذلك بكثير من شركات إدارة الفنادق إلى توثيق الصلة بينها وبين الجامعات وبيوت الخبرة .

٩ - التطور فى نظم المعلومات : حيث أصبحت الحاجة إلى نظم المعلومات فى صناعة الفنادق كبيرة جداً وملحة وأكبر من أى صناعة أخرى ، فهى ضرورية لتحقيق الرقابة على الغرف والطعام والشراب وياقى الخدمات ، بالإضافة إلى التسجيل المحاسبى والرقابة على مختلفة وظائف الفندق . هذا بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بحركة السياحة العالمية والظروف الإقتصادية وأخيراً تطور حركة السياحة من وإلى الدول المصدرة والمستوردة للسياح .

كل هذه الأسباب وغيرها ساعدت على ظهور شركات إدارة الفنادق المتخصصة والتي يستأجرها الملاك إدارة فنادقهم المملوكة لهم . وقد ساعد هذا التخصص شركات الإدارة فى تحقيق المزايا الآتية والتي تنعكس بالطبع على إدارة الفندق وهى :

١ - الإستفادة من وفورات الشراء بكميات كبيرة والحصول على نسب الخصم مما يساعد على تقليل هذه التكلفة على مستوى الفندق .

٢ - إستخدام أفضل التخصصات والخبرات المتاحة بالنسبة لجميع وظائف صناعة الفنادق .

٣ - تحقيق أفضل وأنسب مجهودات الترويج حيث يتم ذلك من خلال التعاقد على مستوى كبير مع أفضل الصحف والمجلات العالمية ، وكذلك إعداد أفضل المطبوعات والنشرات الدعائية لقدرتها على توزيع التكلفة على عدد كبير من الوحدات .

٤ - الإستفادة من خدمة الحجز التبادلى الذى يعتمد على نظام الحجز
البرقى المجانى بين مختلف الفنادق التى تديرها السلسلة . ويتم هذا
النوع من الخدمة لحوالى ٢٥٪ من حجوزات أى فندق .

٥ - الإستفادة من إسم الشركة المديرة فى الترويج ويتم ذلك مرة واحدة مما
يؤدى إلى عدم تكرار نفس الإنفاق للتعريف بالإسم .

ويلاحظ أن هناك عدة أنماط إدارية متخصصة فى إدارة وتشغيل المنشآت
الفندقية فى أغلب بقاع العالم أهمها : (١)

* النمط الأمريكى .

* النمط الفرنسى

* النمط السويسرى (الأوروبى) .

* النمط الهندى .

ويلاحظ أن معظم فنادق العالم أخذت بالنظام السويسرى حتى بداية
الخمسينات ويرجع ذلك إلى عدم ظهور فنادق السلسلة وإدارتها المتميزة إلا مع
بداية الخمسينات . وقد أدى ظهور فنادق السلسلة إلى تطور نمط إدارة الفنادق
من النمط السويسرى التقليدى إلى النمط الحديث الذى يعتمد على تطبيق مبادئ
ومفاهيم علم الإدارة فى إدارة وتشغيل الفنادق .

ولقد تميز النظام الأمريكى بأخذ مخترعات علم الإدارة أولاً بأول سواء من
الناحية التسويقية أو التمويلية أو الإنتاجية أو علم الأفراد وتطوير مهارات العاملين
بحيث ساعد هذا النمط على إعادة تشكيل باقى الأنماط الأخرى .

(١) عبد العظيم عبد السمیع بسيونى ، "نمط الإدارة وأثره على ربحية المنشأة بالتطبيق على قطاع
الفنادق فى مصر" ، رسالة دكتوراه ، (القاهرة : كلية التجارة - جامعة القاهرة ، ١٩٨٠) .

فالنمط الفرنسي بدأ بداية تقليدية لنمط الإدارة السويسرى ثم بدأ فى السنوات الأخيرة فى إتباع نمط الإدارة الأمريكى ولكن فى بيئة تختلف عن البيئة التى يعمل فيها النمط الأمريكى .

أما النمط السويسرى فلقد تطور هو الآخر محاولاً اللحاق بالنمط الأمريكى فى الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة وإن لم يكن بنفس الدرجة وعلى نفس المستوى.

وأخيراً يتميز النظام الهندى بأنه تابع للنمط الأمريكى ، بمعنى أن المفاهيم أمريكية ولكن تطبيقها هندى . ويعانى هذا النمط من ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وبالتالي فهو ينتظر أى إختراع أمريكى ثم يطبقه بعد ذلك .

ولقد أدت الإختلافات بين هذه الأنماط إلى وجود أوجه خلافاً بين النمط الأمريكى - القائد والسائد - فى مجال الإدارة الفندقية وباقى الأنماط - وتوضح الصفحات التالية أهم الإختلافات الرئيسية بين النمط الأمريكى وباقى الأنماط .

النمط الأمريكى فى إدارة الفنادق ،

يتميز هذا النمط بأنه يعكس التطور فى علوم الإدارة المختلفة وتطبيقاتها فى تشغيل وإدارة المؤسسات الفندقية فى أكبر سوق للفنادق فى العالم وهو سوق الولايات المتحدة (بدأ هذا الإتجاه مع بداية الثلاثينات وأخذ فى النمو السريع بعد الحرب العالمية الثانية) واستقر فى شكل تطبيقات ونمط متميز مع بداية الخمسينات .

ويعكس هذا النمط مجموعة الإنجازات التى تمت فى فروع الإدارة خصوصاً

التي تمت في فروع التسويق الدولي ، الأفراد والتدريب ، الإدارة الإستراتيجية ، الإنتاج والعمليات والإدارة المالية . ولقد تكونت مقومات هذا النمط نتيجة ثبات فلسفة شركات الفنادق الأمريكية علاوة على ثبات إستراتيجيتها بالإضافة إلى تخصصها في إدارة الفنادق فقط دون التملك خصوصاً خارج الولايات المتحدة وانتشار مفهوم فنادق السلسلة .

أولاً ، في مجال التسويق ،

يلتزم النمط الأمريكي بإنجازات علم التسويق بجميع فروعه ، حيث يبدأ بدراسة السوق ، حيث يحرص على عمل إستقصاء ميداني بين نزلاء الفندق مرتين في السنة بهدف التعرف على سوق خدمات فنادقه ، والمستوى المقبول فيها ومدى مناسبة أسعارها وآراء النزلاء فيها ، وإقتراحاتهم بالنسبة للخدمات الجديدة . وعادة لا يقدم هذا النمط على إدارة أى فندق في أى بلد إلا بعد عمل دراسة متعمقة للسوق ولدة العقد والتي قد تكون في العادة من ١٥ - ٢٠ سنة ، ولا يقبل الإدارة إلا إذا أوضحت الدراسة توافر سوق لخدمات هذا الفندق .

وبالنسبة للإعلان ، يعتبر هذا النمط أن الأداء الممتاز للخدمة يكمله مجهودات ترويج يؤديها كل عامل للنزيل ، فهو يعرض خدمات قسمه (مطعم أو كافيتريا أو غسيل ... إلخ) بابتسامة وبطريقة مهذبة غير لحوحة وثقة في الفندق وبالإسم التجاري الذي يحمله (إسم الشركة التي تدير) . ويهتم هذا النمط بتحقيق رضا النزيل فيحافظ عليه ويضمن عودته للنزول في الفندق في المستقبل وكذلك تفضيله

الفنادق التي يديرها هذا النمط في أى بلد يزوره ويمكن إيجاز أهم الأوجه التي تركز عليها سياسات التسويق والترويج والبيع لهذا النمط فيما يلي :

(أ) إستراتيجية المستهلك ،

حيث تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الطلب وتحقيق نموه وتطوره بالمعدلات المستهدفة لتحقيق حصة الفندق من السوق من خلال :

- سياسات جذب العميل المرتقب وخلق طلب مستمر على خدمات الفندق المختلفة وبالشكيلة البيعية المخططة وتتكون من :

* سياسة الترويج بالوسائل العادية من جرائد ومجلات (محلية وخارجية) وإذاعة وتليفزيون وحفلات إستقبال ومعاملة الأشخاص المهمين جداً الذين يكون لهم تأثيراً على قرارات التعامل مع الفندق أو يكون لهم قرار بشأن أعمال الفندق .

* سياسة تحليل التعامل مع وكالات السفر والسياحة وشركات الطيران وتنظيم الإتصال بهم ومنح موظفيهم نسب خصم على إقامتهم بالفنادق التي تديرها الشركة ، واستخدام إمكانياتهم في الحجز لحجز الفنادق .

* سياسة جذب المؤثرين في إتخاذ القرار أو أصحاب النفوذ في تسهيل تشغيل الفندق أو أصحاب المراكز الممتازة في المجتمع باستخدام بطاقات الشركة ومدتها سنتان ، وتراجع هذه البطاقات سنوياً لضمان منحها لمن يتوافر فيهم الصفات المذكورة بعاليه .

* سياسات المحافظة على العميل لضمان إستمرار الطلب مع ضرورة الترويج للفنادق الأخرى التى تديرها الشركة .

(ب) إستراتيجية المنتج ،

يقوم مزيج المنتجات على ثلاث خدمات رئيسية هى الغرف والطعام والشراب ، وتدير حولها باقى الخدمات المنتجة من حفلات ومؤتمرات ومراكز علاجية ورياضية وغسيل وكى وإتصالات تليفونية . وهناك عديد من السياسات التى يتبعها هذا النمط والتى تنظم خدمات الفندق وأسعار هذه الخدمات مع تسجيل هذه الخدمات وأسعارها بالنسبة للمنافسين فى البلد التى يقع فيه الفندق الذى يديره هذا النمط ، وهناك بعض السياسات الخاصة بالمنتج منها :

* سياسة التسعير ، حيث يتم تطوير هذه السياسة بعد مراجعة أسعار الفنادق المنافسة فى نفس المنطقة ، خصوصاً أسعار المجموعات ، ويتم ذلك من واقع مراجعة الأسعار مرتين ونشرها على جميع نزلاء الفندق وعملائه مرتين فى إبريل ونوفمبر ويتم ذلك بناء على مراجعة من مدير التسويق . ويهتم هذا النمط بدراسة أثر هذه السياسات التسعيرية على الطلب على الفندق وفنادق المنطقة وجميع الفنادق التى يديرها هذا النمط .

* سياسة الإلتزام ببرنامج شركة الإدارة من حيث الأداء الفنى للخدمات المقدمة وبالمعايير المحددة والتكنولوجيا المحددة من إدارة الشركة المديرة فى ضوء الخدمات المستحدثة ورغبات العميل .

* سياسة تمكين الإدارة بجميع مستوياتها من تقييم كمية الخدمات المنتجة
فى مختلف أقسام وإدارات الفندق ومدى إتفاق ذلك مع رغبات النزىل .

* سياسة الإلتزام بذكر الإسم التجارى للشركة المديرة فى جميع أنواع
التعامل أو الإعلان أو الترويج للفندق أو التخابط وعموماً فى جميع معاملات
ومطبوعات ومكاتبات الفندق .

* سياسة التنسيق فى مجهودات التسويق والترويج بين المنطقة الفندقية
وبينها وبين المركز (الشركة الأم) .

ثانياً ، فى مجال الأفراد العاملين بالفندق ،

يلتزم هذا النمط بإنجازات إدارة الأفراد من إختيار وتعيين وترقى وتدريب
وأجور مع الإستفادة بنتائج العلوم السلوكية فى إدارة الأفراد . ويعتبر هذا النمط
العامل البشرى أهم عامل فى إدارة الفنادق حيث أن صناعة الفنادق تتطلب من
العاملين بالفندق ليس فقط إنتاج الخدمة بمعدلات أداء ممتازة ومطابقة للمعايير
المحددة ولكن الأهم هو تقديم هذه الخدمات للنزلاء أو الضيوف بالشكل الذى يحقق
الرضا العاجل للنزىل .

وهناك قناعة فى هذا النمط بأهمية العنصر البشرى فى إدارة الفنادق حيث
أن المفروض أن تتوافر فيهم صفات قد تبدو نادرة وأهمها القدرة على كبت
الشعور وعدم الدفاع عن النفس لمواجهة المواقف المحرجة نتيجة المعاملة من بعض
النزلاء أو مرافقيهم ، هذا علاوة على أن هؤلاء العاملين مطلوب منهم التضحية

يراحتهم فهم يعملون في وديات تستمر ٢٤ ساعة في اليوم ويعملون وقت تمتع
النزلاء بأجازاتهم .

كل ماسبق يوضح أن هذا النمط يهتم بالأفراد كأهم عنصر من عناصر
الإدارة وبالتالي لابد من توفير الجو المناسب لهم لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق
أهداف الفندق مع التركيز على وضع السياسات التي تعنى الانتماء للفندق
والشركة المديرة . وفى سبيل ذلك وضع هذا النمط سياسات تفصيلية للأفراد ليتم
الإختيار والترقى وتطوير وتنمية معدلات أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، وأهم هذه
السياسات مايلى :

*** سياسة إختيار الأفراد ،** حيث يعطى هذا النمط هذه العملية أهمية
قصوى على أساس أنه إذا كان الإختيار سليم فإن باقى سياسات الأفراد تكون
لصقل وتطوير مستوى الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية لتحقيق المستوى الممتاز
للخدمات التى تقدمها الفنادق التى يديرها هذا النمط . وتتم عملية الإختيار من
خلال تحديد مصادر العاملين الجدد ، وأهم مصدر لذلك هو المدارس والمعاهد
الفندقية بكليات اللغة أو مدارس الألسن ، هذا بالإضافة إلى مصادر العاملين
الأخرى من العاملين بالفنادق المنافسة .

*** سياسة الأجور والمكافآت ،** وتعد من أهم عوامل جذب العاملين للعمل فى
هذه الفنادق . وتؤكد سياسات هذا النمط على ضرورة أن يكون الأجر تعويضاً
مناسباً عن الجهد المبذول مع إعادة النظر فى مستوى الأجور مرة واحدة كل
سنتين . ويكمل سياسة المكافأة لمن أمضى مدد محددة (٥ ، ١٠ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٣٠
سنة) ، بالإضافة إلى سياسة المدفوعات المقدمة للعاملين فى حالات الكوارث ،

وأخيراً سياسة المدفوعات لمقابلة مصروفات السفر والإنتقال مع تنظيم الإقامة فى فنادق الشركة مقابل معدلات منخفضة . ويلاحظ أن سياسة الأجور لهذا النمط تهتم بنقاط محددة تعتبر كخطوط عريضة منها :

(١) الأجر الثابت والأجور المتحركة : حيث يتبع هذا النمط سياسة تحديد الأجر الثابت عند مستوى الأجور السارية ويتميز على باقى الأنماط بسياسة الأجر المتحرك بتوزيع مقابل الخدمة الذى يدفعه العميل فى التوزيع على العاملين على أساس منح كل وظيفة عدد من النقاط يتم التوزيع على أساسها .

(٢) هيكل الأجور : يحرص هذا النمط على أن يبنى هيكل الأجور بحيث يمثل العبد النسبى لمساهمة العمل فى إنتاج خدمات الفندق (من إقامة وطعام وشراب) بإستخدام سنوات الخبرة .

(٣) الأجور كأداة لترشيد معدل العامل/ غرفة : وللوصول إلى ذلك يتبع هذا النمط المفهوم العلمى فى تقليل مستويات الإشراف وتقليل الميل إلى تضخيم عدد العاملين ، وذلك من خلال السماح بزيادة الأجر عن طريق العلوات المفتوحة . ويساعد هذا الأسلوب كل موظف على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق مستوى الأداء المطلوب ، ومن ذلك تقليل الحاجة إلى زيادة مستويات الإشراف وهذا يساعد على تحقيق المعدلات المحددة مسبقاً والخاصة بنسبة عدد العاملين إلى عدد الغرف.

(٤) المكافآت الإستثنائية للأعمال غير العادية : ويكمل سياسة الأجور لهذا النمط تقرير مبدأ منح المكافآت للأعمال غير العادية سواء لمواجهة ظروف طارئة أو تلك الأعمال التي تحقق مبادرة يترتب عليها زيادة الموارد أو نقص معدلات المصروفات إلى الإيرادات بون المسا بمستوى الخدمة .

* **سياسات إدارة الأفراد الأخرى** . ومن أهم السياسات سياسة إستقبال العاملين الجدد وسياسات تقويم الأداء والترقى ، وباقي سياسات الأفراد . ويلاحظ أن هذه السياسات تكمل الإختيار الجيد .

ثالثا ، فى مجال تطوير مهارات العاملين بالفندق ،

يعتبر التدريب من المقومات الأساسية لهذا النمط وإن كان يرد ضمن سياسات الأفراد ، إلا أن أهميته فى تشكيل سلوك الأفراد فى هذا النمط وفى إكسابهم المهارات والخبرات والخدمات وتعلمهم ، جعل هذا النمط يعتبره أساساً للترقى .

ويهدف التدريب المستمر فى شركات هذا النمط فى إعداد إحتياطي من الأفراد المدربين لأي توسع محتمل (فندق جديد أو توسع فى فندق قائم) .

وتهتم سياسات التدريب بوسائل التدريب داخل أو خارج الفندق ، تدريب عملى أو نظرى أو يشمل الاثنين ، فى مراكز تدريب خاصة بالشركة المديرية ، أو لدى هيئات متخصصة أو معاهد عليا أو جامعات .

ولهذا النمط سياسات ثابتة بالنسبة للتدريب ، حيث يتم إعداد موازنات سنوية للتدريب من خلال تحديد حد أدنى لنصيب العامل من التدريب يختلف باختلاف

الشركة وبإختلاف حجم الفندق . وتؤكد سياسات هذا النمط ضرورة إنفاق هذه المبالغ على التدريب ، فإذا لم تنفق فى سنة بالكامل رحل الرصيد إلى السنة التى يليها دون تأثير على قيمة المبالغ المطلوبة للسنة الجديدة ، ويحظر الصرف منها إلا على تكاليف التدريب .

وأبما ، فى مجال إدارة العمليات / الإنتاج ،

يلتزم النمط الأمريكى بإنجازات علم الإنتاج وتطبيقاته فى المنظمات الإنتاجية جنباً إلى جنب فى المنظمات الخدمية . فهناك داخل الفندق تقسيم عمل بأوسع تطبيقاته حيث أن صناعة الفنادق تحتاج إلى إنتاج سلعة وخدمات ، مع توفير التخصصات اللازمة لإدارة وصيانة المعدات الميكانيكية والكهربائية المتقدمة ، بالإضافة إلى إدخال معدات إلكترونية حديثة فى مجال برمجة إنتاج الطعام والمجاز وخدمة الإتصالات بالعملاء .

ولقد أدى ما سبق إلى أن أصبح تقسيم العمل فى صناعة الفنادق يصل إلى تفصيلات وتفريعات كثيرة تبدأ بتقسيمات رئيسية من غرف ومأكولات ومشروبات وخدمات فندقية أخرى بجانب خدمات الأفراد والتمويل والتسويق ، ثم تقسيمات فرعية فى كل مجال .

ولقد سائر هذا النمط تطور الإنتاج فى جميع أوجه الصناعات للإنتقال إلى الميكنة بالتقائية ، وإستطاع النمط الأمريكى أن يأخذ فى صناعة الفنادق بأسلوب إحلال الآلة محل الإنسان فى مجالات كثيرة وأهمها فى المطبخ لعمليات تجهيز الخضار واللحوم ووصل إلى برمجة إنتاج الطعام بتحديد الطبق على برنامج

للحاسب الآلى الذى يتولى عملية التجهيز النمطية . وقد أدى إستخدام الميكنة هذا إلى تخفيض العمالة حيث وصلت فى بعض فنادق ماريوت فى الولايات المتحدة إلى عامل واحد لكل غرفة . بينما تتراوح بين ٢,٢ - ٣ عامل/ غرفة فى باقى الأنماط.

ويلاحظ أن هذا النمط إستفاد أيضاً من دراسات الوقت والحركة للوصول إلى تخفيض عدد العمال ، بالإضافة إلى وضع معايير للأداء فى خدمة الغرف والمأكولات والمشروبات .

ويولى هذا النمط البحوث والتطوير أهمية كبرى ، حيث توجد برامج للبحوث والتطوير يتم تجربتها فى مراكز التدريب سواء فى المطبخ أو المطعم أو الكافيتريا وفى خدمة الأنوار . كما تهتم البحوث بصفة أساسية بتطوير قوائم الطعام بإستحداث أطباق جديدة حيث ترتبط بإسم الفندق الذى قام بمجهودات التطوير مع تنوع قوائم الطعام مع الإستفادة بالبواقي فى المطعم والمطبخ .

وتهدف كل هذه البرامج إلى تبسيط الأداء أو تحقيق إنسياب الخدمة وتحديد المعايير الكمية للأطباق والمشروبات ، بحيث يسهل تحديد تكلفة المبيعات على أساس محدد مقدماً كمعايير كمية .

خامساً ، فى مجال الإدارة المالية ،

يلتزم هذا النمط بكل ما يستحدثه علم الإدارة المالية فى إدارة الفنادق خصوصاً وإن إدارته تمتد إلى دول كثيرة لكل منها ظروفه الإقتصادية والمالية

وقوانين ولوائحه المنتظمة للتعامل في النقد الأجنبي وتنظيم عمليات المدفوعات غير المنظورة مثل تمويل نصيبه من أتعاب الإدارة . هذا بخلاف المخاطر السياسية والضريبية والإقتصادية ومن أبرزها التضخم مع إختلاف أسعار الفائدة .

لهذا فإنه من الملاحظ أن شركات هذا النمط تقتصر فقط على الإدارة خصوصاً خارج الولايات المتحدة حتى تتجنب المخاطر سالفة الذكر ، وهي عادة لاتقدم على مخاطر التمويل إلا بضمانات حكومية مثل "فندق ماريوت القاهرة" وينسب رمزية .

أما أبرز ما تهتم به شركات هذا النمط هو وضع سياسة فعالة للحصول حيث ينظم النظام الموحد لحسابات الفنادق الأمريكية حساب أرباح التشغيل على أساس المحصل من الإيرادات ، كما تنص جميع عقود الإدارة على حساب نصيب المالك وأتعاب المدير على أساس الإيراد المحصل ، وتعتبر سياسات هذه الشركات أن عملية الحصول مسئولية مدير عام الفندق والمراقب المالي للفندق .

كما تهتم سياسات الفندق بالتخطيط المالي عن طريق إعداد الموازنات خصوصاً الميزانية النقدية وطرق تمويل العجز إن وجد وطرق استثمار الفائض ، كل ذلك بهدف تحقيق الوفاء بمدفوعات الفندق المختلفة في المواعيد المحددة بدقة لكل منها بحيث يعلم الموردون التواريخ الملتمزم بها لحصولهم على إستحقاقهم .

ويلتزم هذا النمط بأسلوب دراسة الجدوى لأى مشروع يزيد عن ١٠٠ ألف دولار أمريكى ، مع العناية الكاملة بتحديد أسلوب التمويل وإعداد الميزانية الإستثمارية لمشروعات الفندق سواء للتوسع أو للتطوير والتي تزيد أيضاً عن ١٠٠

ألف دولار أمريكي ، وتشتترط الدراسة ضرورة عمل التقديرات على أساس الأسعار المتوقعة عن التنفيذ وإحتساب معدل التضخم . وتأتى هذه العناية بالرغم من أن هذه الشركات لاتقوم بالإستثمار وإن كانت تحصل على مقابل لذلك إلا أن هذا فى مصلحة المالك فى الأجل الطويل خاصة إذا كانت دراسات الجدوى معدة على درجة رفيعة المستوى من التحليلات والتوقعات للظروف الإقتصادية العالمية .

كما يهتم هذا النمط بنظام التقارير المالية والدورية لضمان متابعة تنفيذ التخطيط المالى . وأهم التقارير التى يلزم الفندق بإعدادها : قائمة الدخل وأرباح التشغيل لكل قسم إنتاجى والفندق ككل مع ضرورة عمل مقارنة بين الفعلى والمقدر وكذلك بينها وبين الفعلى لنفس الشهر من العام الماضى وبالإضافة إلى إعداد بيان مماثل من بدء السنة حتى نهاية الشهر موضع التقرير . وتهتم السياسات المالية أيضاً بتقرير التدفقات النقدية وموقف التحصيل وموقف المدفوعات ، وتقرير مماثل بحركة الأموال كموارد وإستخدامات .

ثانيا : النمط الفرنسى :

يتميز النمط الفرنسى بأن حديث العهد فى الأخذ بعلوم الإدارة حيث تم ذلك مع بداية السبعينات ، منذ دخلت الشركات الفرنسية مجال إدارة السلسلة والتى كانت أولاها شركة نوفوتيل عام ١٩٦٦ ثم تلتها شركات أخرى من بينها شركة مريديان .

ويرجع تأخر أخذ هذا النمط بعلوم الإدارة إلى تأخر دخول شركات الفنادق الفرنسية (والأوروبية عموماً) فى إدارة فنادق السلسلة وتركيزها على نمط الإدارة

الأوروبي (السويسري) الذي يصلح للفنادق صغيرة الحجم ، حيث تسود الإدارة المالكة ليقوم رب الأسرة بوظيفة مدير عام الفندق ووظائف العلاقات العامة للبيع ، وتساعد زوجته فى إدارة المطبخ أو فى وظائف الحسابات ، وقد يشارك باقى أفراد الأسرة فى شغل الوظائف الرئيسية من حجز وإستقبال وغرف ومطعم ويلاحظ أن هذا النمط مازال منتشرأ فى الدول الأوروبية رغم متاعب المنافسة التى يتعرض لها من فنادق السلسلة التى تديرها الشركات الكبرى داخل أوروبا .

وإذا جاز تسمية إتجاه الشركات الفرنسية إلى إدارة السلسلة بالنمط الفرنسى الحديث فأن هذا النمط الحديث لم يكن أمامه من تجربة ناجحة سوى نمط الإدارة الأمريكى لإدارة السلسلة . ولهذا أخذ النمط الفرنسى عن النمط الأمريكى سياساته فى مختلف الوظائف الإدارية . إلا أنه واجه مشكلة توفير عدد كبير من الأفراد لشغل الوظائف الرئيسية فى الفندق التى تديرها شركات هذا النمط ، وكان المصدرين الذى إعتد عليهما هم جذب بعض العاملين من شركات النمط الأمريكى بتوفير فرص ترقى لهم ، والمصدر الثانى وهو الأهم جذب العاملين فى الفنادق الصغيرة طبقاً للنظام السويسرى ومحاولة إعطائهم تدريب سريع حتى يتمكنوا من مجاراه النظام الأمريكى فى الإدارة .

وقد أدى هذا المزيج إلى خروج نمط فرنسى مختلف عن النمط الأمريكى نظراً لإختلاف ظروف وبيئة التطبيق فى النمط الأمريكى عن الفرنسى حيث حلت الحكومة الفرنسية محل إتحاد الفنادق الأمريكى فى وضع قواعد وأنظمة وتقسيمات الفنادق ، بل وتدخلت فى شكل عقود الإدارة أو عقود الإيجار ، وكذلك أخضعت تحويل نصيب هذه الشركات من أتعاب الإدارة أو صافى ربح التشغيل

لقواعد النقد الفرنسي وقد إنعكس ذلك على هذه الشركات فى تقييد حرية مدير الفندق فى أسلوب إدارته ، هذا بالضافة إلى محدودية إنتشار هذا النمط فى الولايات المتحدة واليابان وكندا .

ثالثا : النمط السويسرى :

ساد هذا النمط فى جميع دول العالم كنمط إدارة متميز واستمر حتى الحرب العالمية الثانية ، حيث بدأ النمط الأمريكى فى الظهور واكتمل كنمط متميز مع بداية الخمسينات . ويتميز النمط السويسرى بعدة خصائص وهى :

(أ) فى مجال التسويق :

تخلف هذا النمط عن الأخذ بمبادئ علم التسويق ، ويرجع ذلك إلى أن النمط يعتبر أقدم من بداية ظهور علم التسويق كما يرجع هذا التخلف إلى أن الفندق بشكله السائد فى القرن السابق والنصف الأول من القرن العشرين كان لايزيد عن ٢٠٠ غرفة وكان فى العادة مملوك لعائلة تقوم على إدارته فيقوم الزوج بالإستقبال والإدارة وتقوم الزوجة بالغرف والطعام والمشروبات والأولاد بالحسابات ، وكان التعيين فى الوظائف الباقية يتم على أساس موسمى لمواجهة الموسم ، وأهم هذه الوظائف العاملين بالمطبخ والمطعم ومشروبات الغرف .

ولم تلق وظيفة التسويق والترويج والبيع فى هذا النظام الإهتمام الكافى غير أنه مع التوسع الذى شهدته الستينيات بدأت تدخل ضمن وظيفة العلاقات العامة بالفندق . وتعتبر وظيفة التسويق ومدى الإهتمام بها من أهم أوجه الإختلاف بين

هذا النمط التقليدي وبين النمط الأمريكي الحديث الذي يجعل منها الهيكل العظمى لجميع وظائف الفندق ويعطى لها الأولوية الأولى على جميع وظائف الفندق الأخرى، بل جعل وظيفة البيع أحد مسؤوليات مديري الفندق وجميع العاملين فيه .

(ب) في مجال الأفراد .

مر النمط السويسري بمراحل في مجال الأفراد (من إختيار وترقى وأجازات وهيكل الأجور ... إلخ) وذلك راجع إلى أن هذا النمط قد سبق تطور علوم الإدارة .

ويلاحظ أنه في المراحل الأولى لم تكن هناك مشكلة بالنسبة للعاملين غير أنه في المرحلة الثانية مع بداية القرن العشرين ومع ظهور صيحات علوم الإدارة ، ومع تطور صناعة الفنادق لتخرج من المجال المحبوس للإدارة من خلال أفراد الأسرة مالكة الفندق إلى مجال أكثر توسعاً ، حيث بدأت تظهر الحاجة إلى متخصصين في المطبخ وفي الإدارة وإلى بعض الوظائف الرئيسية مثل رئيس الطهاة (الشيف) ورئيس الخدمة (المترويديل) ورئيس الإستقبال . وقد أدى ذلك إلى ظهور مدارس متخصصة لتدريب الأفراد الراغبين في الحصول على هذه الخبرات في سويسرا .

وقد إستطاعت هذه المدارس أن تسد الحاجة إلى هذه التخصصات في سويسرا وفي غيرها من البلدان التي تطلب التدريب في مدارسها الفندقية .

وخلال الفترة من الخمسينات إلى السبعينات ظهرت المرحلة الثالثة لهذا النمط في مجال الأفراد حيث صادف ظهور النمط الأمريكي جذب العاملين بفنادق هذا

النمط فى أوروبا ، وقد دفع ذلك النمط السويسرى إلى إعطاء الأفراد إهتماماً خاصاً بل وإعطاء مرتبات أكثر من النمط الأمريكى للإحتفاظ ببعض الوظائف الرئيسية .

(جـ) فى مجال التدريب ،

يقلب على هذا النمط التدريب العملى بحيث أصبح من أهم مراكز التدريب فى أوروبا بل وفى العالم أجمع حيث تطور التدريب بعد ذلك ليشمل بالإضافة إلى النواحى العملية النواحى الأكاديمية .

(د) فى مجال الإنتاج ،

بدأ هذا النمط قبل تطور علوم الإدارة فى مجال الإنتاج ولهذا فقد مر بعدة مراحل مروراً بمستوى الإدارة العائلى ثم مرحلة تقسيم العمل ثم الأخذ بالميكنة ليجارى النمط الأمريكى ثم أخيراً تم إدخال الحاسبات الإلكترونية فى السبعينات وتبع ذلك حدوث تجميع لمجموعات الفنادق المتوسطة القريبة فى شكل مجموعات للإستفادة بالمحز المركزى لها .

ولكن يلاحظ أنه رغم تطور هذا النمط وأخذه بمبدأ تقسيم العمل وإدخال الميكنة ، إلا أنها تمت كرد فعل للنمط الأمريكى لإدارة فنادق السلسلة .

(هـ) فى مجال الإدارة المالية ،

يتحمل هذا النمط مخاطر التمويل كاملة حيث أنه يمتاز بالملكية إلى جانب الإدارة ، وقد نجح فى الحصول على ثقة مصادر التمويل من بنوك أوروبا لدرجة أن

هذه البنوك تفضل التعاون معها عن التعامل مع فنادق السلسلة ويرجع ذلك إلى تاريخ هذه الفنادق مع البنوك وإلى وجود الضمان الكافى لهذه البنوك فى التعامل مع الإدارة المالكة .

وعلى النقيض من ذلك يلاحظ أن الإهتمام بالميزانية النقدية لتقدير المتحصلات والمفوعات لم يلق الإهتمام الكافى من هذا النمط وإن لم يجعله يهمل فى عملية التحصيل المستحقة له طرف عملائه .

رابعاً : النمط الهندى :

أخذ النمط الهندى نظامه وسياساته من واقع النظام الأمريكى ، ولكن أتى التطبيق بعيداً عن روح النمط الأمريكى مع الإلتزام الكامل بكل ما حدده من أهداف وما خطط له من سياسات فى ظل إستراتيجية محددة . وحيث أن الهند تعتبر دولة نامية ، فكان من الصعب على هذا النمط من أن يختط لنفسه نمط مستقل غير تابع . وعلى هذا يمكن القول إنها تمارس النمط الأمريكى بأسلوب هندى . وهذا يعنى أن الإدارة تتم بطبائع وشخصية هندية وخبرة أمريكية مكتسبة ، وبإمكانات مادية لاتساعد على قيامهم بأعباء النمط الأمريكى لمواجهة الترويج على المستوى العالى أو ماتتطلبه البحوث والتطوير من نفقات تعجز هذه الشركة عن تحمل أعبائها وتوزيعها على فنادقها . ويرغم ذلك يلاحظ أن هناك أوجه إتفاق وأوجه إختلاف مع النمط الأمريكى وأهمها :

أوجه الإلتحاق مع النمط الأمريكى .

يتفق هذا النمط مع النمط الأمريكى فى الإهتمام بالتدريب وإن لم يكن على المستوى نفسه . كذلك يطبق هذا النمط سياسات المراقبة والإلتزام بنظام الحسابات الموحد (المصدر بمعرفة إتحاد الفنادق الأمريكى) .

أوجه الإختلاف مع النمط الأمريكى ،

يرجع معظمها إلى حداثة عهد شركات هذا النمط بإدارة فنادق السلسلة داخل الهند وخارجها ، كما يرجع الإختلاف إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية فى الوظائف المركزية لإدارة فنادق السلسلة . وقد أدى ذلك إلى وجود إختلافات أساسية منها .

أ - فى مجال التسويق ،

حيث يختلف هذا النمط فى تأسيس مجهودات التسويق والترويج على أساس من الدراسات المسبقة الميدانية والمكتبية ، كما أن قدرته على الترويج على مستوى العالم قدرة محدودة بإمكاناته المادية وبإنتشاره المحدود .

ويلاحظ إهتمام هذا النمط بإستراتيجية المنتج أكثر من إهتمامه بإستراتيجية المستهلك وإن كانت إدارة الفندق تهتم بالمحافظة على العميل داخل فندقها (التسويق داخل الفندق) ولايوجد تكامل بين فنادق السلسلة من حيث المجهود التسويقي لهذا النمط .

ب - في مجال الأفراد ،

يختلف هذا النمط الأمريكي في مجال الأفراد بشكل أساسي بالنسبة لنقص خبرات القائمين على التطبيق في الاختيار مما يجعل دوران العاملين مرتفع في هذا النمط . كما لا يضارع التدريب الذي يؤدي في هذا النمط مثيله الأمريكي .

ج - في مجال الإنتاج ،

يختلف هذا النمط عن النمط الأمريكي في عدم إعماده على مجهوداته الذاتية حيث يعتمد على النمط الأمريكي ويأخذ النتائج التي ينتهي إليها من تحليل لخطوات العمل والعمليات ، ويتبع أيضاً ما تنتهي إليه بحوث ودراسات تطوير الإنتاج والأداء للنمط الأمريكي .

د - في مجال التمويل ،

يختلف هذا النمط عن النمط الأمريكي في مجال التمويل بالنسبة لسياسات الائتمان من تحصيل ودفع ، فإن نظام التحصيل في هذا النمط ليس على مستوى تنفيذ سياسات التحصيل بالنسبة للنمط الأمريكي الذي يتمتع بأعلى فاعلية في التحصيل والسداد المنتظم .

وبمقارنة هذه الأنماط الأربعة الأربعة يتضح تفوق النمط الأمريكي على الأنماط الثلاثة الأخرى نظراً لإعماده على منجزات علوم الإدارة الحديثة في إدارة النشاط الفندقي . وهذا مادفع باقي النماذج الأخرى إلى تقليد هذا النموذج باعتباره نموذجاً رائداً في هذا المجال ويعد أن أثبت جدارته من خلال تقديم خدمة

متميزة ترضى النزيل أو الضيف وبالتالي تعظيم العائد لملاك الفندق . ولايعنى ذلك عدم تمتع الأنماط الأخرى بأى مميزات ، بل على العكس من ذلك والدليل على ذلك هذا أنها تحاول تعديل أنماطها من خلال إستيعاب تكنولوجيا النمط الأمريكى وتطبيقه بالإضافة إلى مميزات الأساسية الأخرى .

وفى النهاية يرجو المؤلف أن يكون هذا الفصل قد لفت أنظار القارئ إلى أهمية الإدارة العلمية للمنشآت الفندقية والسياحية . وهذه الإدارة تبدأ عادة بوضع الأهداف المحددة ثم وضع إستراتيجية عامة ثم إستراتيجيات وظيفية (تسويق - تمويل - أفراد) لتحقيق هذا الهدف ، من خلال الإستعانة بالإدارة المحترفة بأنماطها المتنوعة .

أمثلة ،

(١) هناك أنماط متعددة للإدارة الفندقية والمطلوب :

- إختيار فندق يطبق الإدارة الأمريكية وآخر يطبق الإدارة السويسرية وثالث يدار بواسطة إدارة مصرية .

- قارن بين الفنادق الثلاثة من حيث :

- أداء الفندق المالى .

- مدى رضا العملاء .

- أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء .

- الإدارة العلمية للفندق .

- أى اختلافات أخرى بين الفنادق الثلاثة .

- إذا أردت إنشاء فندق خاص بك وخيرت بين أنماط الإدارة الأربعة السائدة فأيها تختار ولماذا ؟

(٢) إذا كان أحد أهلكم أن تكون مديراً فى إحدى شركات الفنادق الكبرى ، فأى شركة ترغب العمل معها ؟ ولماذا ؟

(٢) - رتب مع زميل لك زيارة لأحد الفنادق وحدد :

- الجنسيات المختلفة التى تزور الفندق .

- مدى تنوع الرغبات والحاجات الخاصة بكل فندق .
 - أثر ثقافة كل جنسية وأسلوب تعاملها .
 - مدى تكيف ومقدرة العاملين بالفندق على التعامل مع هذه النوعيات .
 - الشكاوى أو المضايقات التي يتعرض لها الزوار داخل الفندق .
 - دور الإدارة العليا المحترفة في التعامل مع هذه المشاكل .
- (٤) - هل تعتقد أننا في حاجة إلى إدارة محترفة لإدارة منشأتنا الفندقية الضخمة أو أننا نحتاج أكثر إلى العلاقات الشخصية مع النزلاء . وأياً كانت إجابتك حدد الأسباب .

الفصل الخامس

عقود الإدارة الفندقية

مقدمة .

في حالة اللجوء إلى الإدارة الأجنبية - وهذا قد يكون إضطرار نظراً للمزايا التي تحققها لصاحب الفندق - فإن المطلوب هو تحديد العلاقة مع هذه الإدارة من خلال عقد يحرر مع شركة الإدارة . وسيتناول هذا الفصل موضوع عقود الإدارة من حيث أشكال هذه العقود ، الجوانب الأساسية التي تتضمنها ، والتزامات وحقوق الإدارة الأجنبية قبل الملاك والتزامات المالك قبلها .

أشكال عقود الإدارة الفندقية ،

هناك أشكال عديدة لإدارة الفنادق فقد يكون المالك هو المدير أو قد يلجأ إلى الإدارة المحترفة ، واستغلال الإسم التجارى أو الإستعانة بخدمات حجز وتسويق فقط .

١ - فالفندق المملوك ملكية كاملة هو الفندق الذى يخضع لشركة الإدارة خضوعاً تاماً . فالأرباح والخسائر كاملة تتحملها الشركة وأى تعديل فى نظم العمل يجب أن يتم إختبارها فى كل الفنادق التابعة قبل أن تطبق فى باقى مشروعات الشركة .

٢ - وعندما تريد الشركة توسيع عملياتها وزيادة نموها تلجأ إلى التعاقد مع المستثمرين الراغبين فى العمل فى النشاط الفندقى ولديهم المال ولكن ليس لديهم الخبرة الإدارية لإدارة مثل هذا النشاط . وعلى هذا يدخل هؤلاء المستثمرين فى علاقة تعاقدية مع شركات متخصصة عالمية مثل هيلتون أو أو غيرها من فنادق السلسلة العالمية لإدارة مثل هذا المنشأ الفندقى . وتحصل شركة الإدارة على أتعاب ونسبة من الأرباح وتحمل الشركة مسئوليتها كاملة فى توفير العمالة اللازمة لإدارة وتشغيل الفندق .

٣ - وهناك طريقة أخرى كى تتوسع شركات السلسلة العالمىهى إعطاء إسمها وخبرتها الفنية أو مايسمى بالفرانشايز . وهنا يدار الفندق بواسطة صاحبه ، ولكن الشركة مانحة الترخيص تقوم بتدريب المالك وتدعيمة فى ضوء معاييرها الصارمة . وإذا لم يلتزم الفندق بهذه المعايير

فإنه يتم فسخ العقد . وعلى هذا تتحرى شركات السلسلة كثيراً قبل منح إسمها لأن الاسم هو كل شيء بالنسبة لها . وهناك مزايا عديدة من إستغلال الاسم التجارى وهى التدريب المكثف والمستمر ، الوصول إلى العالمية من خلال اسم الشركة ، شيوع الاسم وشهرته ، بالإضافة إلى الإستفادة من تكنولوجيا الحجز المركزى لدى الشركة الأم .

٤ - كما يمكن للمالك إدارة فندقه إدارة ذاتية مع الإستعانة بشركات خدمات تسويقية وحجز ... إلخ (Referral) .

٥ - وأخيراً يستطيع المالك تأجير فندقه إلى شركة إدارة مقابل مبلغ معين من المال .

مقود الإدارة الفندقية ،

عادة ما يتم الإتصال فى المراحل الأولى للمشروع (أى فى مرحلة التخطيط والتصميم) بين المالك وشركة الإدارة المرشحة للإتفاق على إدارة الفندق حيث يجب أن تكون شركة الإدارة متواجدة منذ المراحل الأولى للأسباب التالية :

١ - دراسة شركة الإدارة للمنشأ الفندقى ومدى جدواه ، وعند قناعتها به يتم البدء فى التفاوض .

٢ - يمكن لشركة الإدارة إبداء رأى فى التصميم والتجهيز ليمتشى مع مستوى إدارتها ويتفق مع أسلوبها فى الإدارة حتى لاتدخل فى مرحلة متقدمة وتطلب تعديلات تسبب أعباء إضافية قد تخل بإقتصاديات تكلفة المشروع ، أو

تعمل في حالة عدم كفاة التشغيل إلى وجود عيوب في التصميم أو التجهيز لم يكن لها رأى فيه منذ البداية .

ويحكم العلاقة بين المالك وشركة الإدارة إتفاق أو عقد الإدارة ومع تقدم التعامل بعقود الإدارة قامت هذه الشركات بتصميم عقد نموذجي إستخدم لأول مرة منذ الستينات في الولايات المتحدة . ويلقى هذا العقد مسئولية الإدارة والتشغيل على كاهل شركة الإدارة بينما مسئوليات التمويل والمسئوليات القانونية على كاهل المالك .

وسيتم تناول الجوانب الأساسية في عقود الإدارة الفندقية من خلال تناول مايلي: (١)

١ - طبيعة وملاص النشاط الفندقى ،

* المالك ،

إن الإهتمام الرئيسى للمالك هو تعظيم السيولة النقدية بأسرع مايمكن والحصول على العائد المناسب على إستثماره .

* شركة الإدارة ،

١ - الحصول على عوائد من أتعاب الإدارة فوراً .

(١) أمين الجروانى ، عقود الإدارة ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥).

ب - التخلخل المتزايد بفى السوق على أساس قاعدة متينة لفترة طويلة من الزمن .

ولاشك فى أن تحقيق أهداف الطرفين يتوقف على نجاح الفندق فى تحقيق تلك الأهداف ويؤسس ذلك على التحليل الواقعى للسوق ، والتحليل المالى لنتائج التشغيل المستهدفة للفندق . ومن هذا التحليل يمكن معرفة إمكانية تحقيق أهداف المالك وشركة الإدارة من نتائج التشغيل المستهدفة . ويلاحظ أن أى إهمال أو تراخى أو عدم جدية فى ذلك يؤدى إلى التأثير على إهتمامات المالك وشركة الإدارة والدخول فى دوامة التصادم .

وتنشأ إهتمامات المالك عندما لا تتحقق النتائج المالية المستهدفة . ونتيجة لذلك فإن إهتمامات المالك تعتمد إلى التشغيل وتشمل هذه الإهتمامات مايلى :

أ - كيف (نوعية) الخدمة التى تقدمها شركة الإدارة .

ب - مقدرة شركة الإدارة على تنشيط الفندق وإدارته بكفاءة .

ج - حق شركة الإدارة المطلق والوحيد فى الإدارة بون تدخل المالك .

ويقوم المالك بتقييم الملاحظات والمقترحات لشركة الإدارة لتحسين الخدمات ورفع كفاءة التشغيل . فإذا لم تتجاوب شركة الإدارة مع مقترحات المالك ، فإنه يتشكك فى قدرتها ويحاول توسيع نطاق تأثيره الشخصى على التشغيل والقيام بزيارات أكثر وقضاء وقت أطول فى تقييم الأعمال .

وفى محاولة لتحسين التشغيل ، قد يطلب المالك من شركة الإدارة تغيير المدير العام و/أو بعض المديرين التنفيذيين بسبب عدم قدرتهم على تحقيق الأهداف

المالية في حين أن شركة الإدارة تحصل على أتعابها بصفة منتظمة ، الأمر الذي يجعل المالك يتشكك في جدية وحسن نوايا شركة الإدارة على التحسين . وهنا يكون أمام شركة الإدارة بديلان :

١ - أن تتبنى مقترحات المالك ، ومن ثم قبول تدخله إلى حد ما في صنع قرار التشغيل .

٢ - أن تتمسك بحزم بتنفيذ النص الذي يعطيها وحدها الحق المطلق في الإدارة والتشغيل وأن تتجاهل مقترحات المالك .

وفي هذه الحالة تتأثر شركة الإدارة بقوة المالك . وإذا كان يمكنه إنهاء العقد بدون سبب فإن شركة الإدارة تحترم مقترحات المالك . غير أن ما يقلل إهتمام المالك بالتشغيل ما يلي :

١ - إحترام شركة الإدارة لمقترحاته .

٢ - إحاطة شركة الإدارة المالك بمحاولتها لتحسين النتائج المالية للفندق .

٣ - تحسن النتائج المالية نتيجة جهود شركة الإدارة .

ولكن إذا لم يحدث أي مما تقدم تسوء العلاقة بين المالك وشركة الإدارة ، بل تنهار إلى الدرجة التي يصير فيها الصلح بينهما نادراً ، وتكون النتيجة الحتمية إنهاء العقد . وعلى ضوء موقف المالك ، تكون إهتمامات شركة الإدارة . بمعنى أن إهتماماتها تتصاعد كرد فعل لتصاعد إهتمامات المالك . غير أنه من الملاحظ ما يلي في العقود القائمة :

١ - إظهار إهتمام المالك وشركة الإدارة للنتائج المالية فى معظم العقود

٢ - خلو غالبيتها الآن من نصوص حق شركة الإدارة المطلق فى الإدارة دون تدخل المالك .

٢ - العلاقة بين المالك وشركة الإدارة ،

على الرغم من أن العقد يبرم بين المالك والمركز الرئيسى لشركة الإدارة ، إلا أن شركات الإدارة تلجأ إلى إنشاء مكاتب إقليمية للإشراف والتوجيه والرقابة على الفنادق التى تقام فى كل الأقاليم . وفى محاولة لشركة الإدارة الإقلال من تأثير المالك على المدير العام للفندق فأنها تحاول أن تجعل المكتب الإقليمى هو حلقة الإتصال بين المالك ومدير عام الفندق وبذلك ترسم بدقة مسئوليات التشغيل المحددة بالعقد .

ووجهة نظر شركة الإدارة تتلخص فيما يلى ،

١ - إن ذلك يؤكد قيمة عقد الإدارة وجوهر نصوصه فى إشراف شركة الإدارة وسيطرتها على الإدارة ولذلك ترى أن يتم ذلك عن طريق مكتبها الإقليمى .

٢ - يمكن للمالك أن يمارس بعض التأثير على الفندق ، وأن يكون ذلك من خلال المكتب الإقليمى لشركة الإدارة فقط .

٣ - إن هذا الطريق يسمح لشركة الإدارة أن تحكم على قيمة مقترحات المالك قبل قبولها أو رفضها .

٤ - إن تأثير المالك مباشرة على مدير عام الفندق ، أو إذا إستقل المدير العام عن المكتب الإقليمي للشركة فإن ذلك يضعف سيطرة شركة الإدارة على الفندق ، ويدمر فاعلية شركة الإدارة ، ويتنافى وفحوى العقد .

والمالك ذو قوة المساومة القوية يستطيع أن يجرى تحولاً في تلك العلاقة ليكسب سيطرة أكثر على التشغيل . إذ بواسطة موظفيه ذوي الخبرة في تحليل التشغيل ورقابة إستثماراته ، يمكنه أن يناقش بحرية أكثر مع مدير عام الفندق نتائج التشغيل والحلول الممكنة لمشكلات التشغيل طالما أن المدير العام ينسق جهوده مع المكتب الإقليمي لشركة الإدارة .

٣ - الإتصالات بين المالك وشركة الإدارة ،

إن وسائل الإتصال ونوعيتها التي تنشأ بين المالك وشركة الإدارة ذات أثر فعال في العلاقة بينهما فترة سريان العقد . كما وأن دقة وسرعة هذه الإتصالات تؤدي إلى ثقة المالك ، خاصة وإذا قامت شركة الإدارة بما يلي :

١ - إعلام المالك عن أعمال الفندق والعوامل التي تؤثر على الإنجاز .

٢ - تزويد المالك بتصورات واقعية للإيرادات المستهقة والمصروفات ، والسيولة النقدية ، والإستراتيجيات ، والبرامج التي تنفذها لتحقيق هذه التصورات أو شرح العوامل الإقتصادية والسوقية التي قد تؤثر على النتائج المقدرة.

٣ - تزويد المالك بالمعلومات عن الإنجاز بواسطة التقارير والبيانات الدورية
فى المواعيد المحددة وبالصورة المطلوبة .

٤ - إعلام المالك أولاً بأول بالمشكلات ، الإختلافات (الإنحرافات) عن الأرقام
التقديرية والخطوات التى إتخذت لعلاج المشكلات والإنحرافات .

وإذا أخفقت شركة الإدارة فى تزويد المالك بالمعلومات الدقيقة أو الآراء الأمانة
فى النواحي المتقدم ذكرها فإن المالك يفقد الثقة فى شركة الإدارة خاصة إذا
ماحدث مايلى :

١ - إستمرار نتائج التشغيل فى الهبوط عن التقديرات المقدمة من شركة
الإدارة .

٢ - تلقى المالك معلومات متعارضة من المدير العام للفندق مع تلك التى
يتلقاها من شركة الإدارة .

٣ - تلقى المالك معلومات عن الفندق من طرف ثالث (مؤسسة إقراض -
مؤسسة تجارية - زميل عمل - ضيف) قبل الحصول على المعلومات من
شركة الإدارة . وللتغلب على ذلك فإن كل طرف يعين الشخص الذى يمثل
فى تلقي المعلومات ، وإجراء المناقشات فى كل مايتعلق بالعقد .

ولكن سوف تستمر الصعوبات فى الإتصالات على الرغم من ذلك . ومن
الضرورى أن يعمل الطرفان على إزالة أية شائبة من أجل المحافظة على
الإتصالات الديناميكية بينهما . لما لذلك من تأثير فعال على مستقبل عقد الإدارة .

إلتزامات وحقوق الإدارة الأجنبية قبل الملاءة ،

بعد عرض علاقات المالك مع شركة الإدارة بإيجاز ، فإن من المهم لتكملة الصورة التعرف على إلتزامات وحقوق الإدارة الأجنبية فى الصناعة الفندقية .

الإلتزامات ،

وتتضمن هذه الإلتزامات مايلى :

(أ) التسويق والترويج للفندق : حيث تشمل إلتزامات الإدارة الأجنبية تجاه الفندق القيام بالمجهودات الضرورية لضمان بيع خدمات الفندق وضمان حد أدنى من نسبة الأشغال ومن أهمها .

- دراسة السوق الخاصة بالفندق وتحديد نصيبه من السوق ونوعية النزلاء .

- تخطيط الترويج والإعلان للفندق على المستوى المركزى (الشركة الأم) وعلى المستوى اللامركزى (الفندق) ووضع خطة الإعلان والترويج .

(ب) إستخدام الإسم التجارى والعلامة التجارية للشركة المديرة : حيث أن ذلك يعطى للفندق ميزة فى السوق ، وهذه الميزة مرتبطة بسمعة هذا الإسم فى السوق العالمى والتى سبق أن كونها بما يقدمه من خدماته وماتم الإنفاق عليه من مصروفات إعلانية أعطت للاسم ميزة .

(ج-) الإدارة والهيكل التنظيمى : حيث أن شركة الإدارة ملزمة بتقديم نمط الإدارة والهيكل التنظيمى للفندق وهذا يمثل نقل للخبرة النولية من الدول

- المتقدمة وهو لا يقل عن نقل التكنولوجيا . ويتضمن هذا الإلتزام مايلي :
- إختيار أنسب الكفاءات خصوصاً بالنسبة لمستوى الإدارة والوظائف الحاكمة فى الفندق (المكتب الأمامى والطعام والشراب) .
 - تقديم التطوير المستمر لنمط الإدارة والهيكل التنظيمى للفندق .
 - تقديم الإستشارات الإدارية اللازمة لمواجهة المشاكل المحلية .
 - تقديم الخبراء اللازمين للتنظيم وكذلك توفير الخبرات الناقصة فى السوق المحلى لضمان المحافظة على مستوى الخدمات .
 - تقييم الخدمات المركزية والتي تحقق خفضاً للتكلفة ورفع مستوى الأداء (خدمات حجز ، شراء ، تحليل ، دراسات وبحوث تطوير ... إلخ) .
 - (د) خدمات الحجز التبادلى والحجز المركزى : حيث تقدم خدمة الحجز المركزى بواسطة الحجز المركزى للشركة الأم (المديرة) وما يحقق من سهولة الحجز للعملاء فى كافة أنحاء العالم .
 - (هـ) تحمل الخسائر المحققة من التشغيل : حيث تنص العقود على أن تتحمل الشركة المديرة للخسائر الناتجة عن التشغيل فترحل الخسائر فى حالة ما إذا تحققت للسنوات التالية لتخصص من أتعاب الإدارة التى تستحق فى السنوات التالية .
 - (و) الموازنات الرأسمالية وموازنات الدعاية والإعلان : حيث تقوم الشركة المديرة بتقديم هاتين الموازنتين للمالك قبل العمل بهما للحصول على

موافقته على المشروعات الجديدة وعلى برامج الدعاية والإعلان . ولكن حق المالك فى الاعتراض مشروط بأن يكون لأسباب منطقية لاتؤثر على مستوى إدارة الفندق .

(ز) إحترام وتنفيذ القوانين المحلية : حيث تلتزم الشركة بضرورة إحترام وتنفيذ القوانين المحلية ، خصوصاً قوانين العمل والتأمينات الإجتماعية وكذلك قوانين النقد الأجنبى والضرائب .

*** الحقوق :**

(أ) أتعاب الإدارة : حيث تتقاضى شركات الإدارة أتعاباً مقابل قيامها بإدارة الفندق فى حدود الإلتزامات السابق مناقشتها . وهى تتراوح عادة بين ١٥ - ٢٥٪ من مجمل ربح التشغيل . ومن أهم حقوقها ضرورة تحويل هذه الأتعاب للمركز الرئيسى للشركة .

(ب) المصروفات الجماعية : يحق للشركة تحويل نصيب الفندق من المصروفات الجماعية سواء كانت للدعاية أو الإعلان أو خدمات شراء أو خدمات إدارية أو بحوث أو تدريب أو أى خدمات تقوم بها الإدارة المركزية لشركة الإدارة فى بلدها الأصلى .

(ج) الإدارة والتنظيم : تنفرد شركات الإدارة بتحديد نمط الإدارة التى تراه مناسباً وكذلك الهيكل التنظيمى بكون تدخل من المالك أو من أى سلطة طالما تم ذلك فى ضوء قوانين البلد الموجود فيه الفندق .

(د) تعيين المدير : وهذا الحق مطلق لشركات الإدارة غير أنه يجوز أن يعترض المالك في حالة إعتراض سلطات الدولة على شخص بعينه لأمر متعلقة بالدولة أو أمنها .

(هـ) حق الإستعانة بالخبراء والإستشاريين وتحديد أتعابهم وإختيارهم دون أى تدخل من المالك .

(و) حق الإشراف على تجهيز الفندق والإشراف على الإنشاء : وهذا الحق إستشارى ولكنه عملياً يكون حقاً مطلقاً لشركة الإدارة لأنه يتعلق بتشغيل وإدارة الفندق وهو حق منطقى يتناسب مع إلزامات شركة الإدارة ، وبالمبيع ليس فى صالحها المغالاه فى التجهيز والتأثيث .

(ز) حق تحديد الأوقات التى يزاول فيها المالك حقه فى الرقابة : وذلك لضمان تشغيل الفندق وإدارته دون أن يعترض لأي تعطيل بسبب مزاوله المالك لحقه فى الرقابة والتفتيش . وهذا الحق منطقى لشركات الإدارة خاصة فى أوقات الضغط حتى لاينزعج النزلاء .

ويتضح مما سبق إلزامات وحقوق الإدارة الأجنبية قبل ملك الفنادق ويمكن تلمس هذه الحقوق والإلتزامات بصورة أكبر من خلال عرض سريع لمكونات عقد الإدارة ذاته .

مكونات عقود الإدارة ،

يوضح عقد الإدارة البنود الخاصة التى توضح حقوق إلزامات كل من المالك "مالك أو مستأجر الفندق" والمدير "والذى يمثل شركة الإدارة" .

(١) بناء الفندق وتجهيزاته من قبل المالك .

يوضح هذا البند تعهدات "المالك" بالمواصفات التي تم الإتفاق عليها من قبل "المدير" . ويتم فى هذه المرحلة توضيح مكونات الفندق بالتفصيل من غرف ومطاعم ووردهات وصالات وقاعات للحفلات .. الخ . كما يتضمن أيضاً كافة التجهيزات اللازمة لتشغيل المبنى لأغراض فندقية .

وللأهداف سالفة الذكر ، يستخدم "المالك" على نفقته الخاصة المهندسين المعماريين والمقاولين والمهندسين وإخصائى الديكور وغيرهم من الإخصائيين والمستشارين بعد موافقة "المدير" المسبقة بالإضافة إلى موافقته على كافة تصاميم الفندق . وتخضع هذه التصاميم لموافقة "المدير" قبل مباشرة البناء . وعلى المدير أن يقدم للمالك المساعدة اللازمة فى هذا الشأن . ويلاحظ أن لا يمكن إجراء أية تعديلات بواسطة "المالك" إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة من "المدير" .

الخدمات الفنية .

ويتضمن ذلك أنه على "المدير" أن يوفر "للمالك" الخدمات الفنية اللازمة لإفتتاح الفندق والتي تتضمن مايلى :

أ - إنتقاء وتدريب وتوجيه واستخدام العمالة فى المراحل الأولى لتشغيل الفندق .

ب - القيام بالحملات الإعلانية للترويج وبرامج أخرى مماثلة لجذب النزلاء .

ج- التفاوض على عقود إيجار وإمتياز وإستثمار للمكاتب والردهات فى الفندق .

د - إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للحصول على كافة الرخص اللازمة للفندق.

هـ - شراء كافة لوازم الورق ومواد التنظيف والمواد الإستهلاكية والطعام والمشروبات .

و - القيام بكل مايلزم لإفتتاح الفندق بشكل لائق ، بما فيه ، تون تحديد أو حصر ، إجراء الترتيبات لإحتفالات الإفتتاح المناسبة .

وعادة مايقوم المالك بدفع جميع المصروفات اللازمة لتنفيذ الخدمات السابقة ولايتكبد "المدير" أية تكاليف دون موافقة "المالك" المسبقة . وعادة مايقدم المدير إلى المالك حساباً عن كافة المصاريف التى أنفقت على هذا البند بعد ٤ شهور من الإفتتاح .

(٣) تاريخ الإفتتاح ،

وهو تاريخ الإفتتاح الرسمى للفندق الذى يحدده المدير بعد أن يتأكد أن الفندق مكتمل إلى حد بعيد وأن المفروشات والمعدات ومعدات التشغيل قد تم تركيب أغلبها وبعد أن يكون تم الحصول على جميع الرخص اللازمة لتشغيل الفندق .

(٤) مدة التشغيل بموجب الإتفاقية .

تحدد مدة التشغيل الأولية بموجب هذه الإتفاقية بعشرين (٢٠) سنة تبدأ بتاريخ الإفتتاح وتنتهى فى منتصف ليل ٢١ ديسمبر من السنة العشرين التى تلى تاريخ الإفتتاح .

(٥) تشغيل الفندق .

تعين شركة الإدارة بموجب هذا العقد المدير كى يدير ويشغل الفندق خلال مدة التشغيل . وللمدير وحدة سلطة الرقابة والتقدير الشخصى فى تشغيل الفندق وتوجيه عملياته . وتشمل هذه السلطة تحديد سياسة القوى العاملة والسياسة المالية مع الشركات التى تصدر البطاقات الإئتمانية Credit Cards بالإضافة إلى قواعد تسجيل وقبول النزلاء وسياسة الضيافة والترفيه والطعام والشراب وتأجير المساحات التجارية فى الفندق هذا بالإضافة إلى إتخاذ الإجراءات الخاصة بالترويج والدعاية للفندق .

ويجوز للمدير أن يشتري البضائع واللوازم من شركة الإدارة أو أى من الشركات التابعة لها طالما أن أسعارها وشروطها منافسة لأسعار وشروط البضائع والخدمات المماثلة المتوفرة لدى الغير ، كما يستطيع المدير أيضاً الاستعانة بشركة الإدارة أو أى منها للعمل كمستشار ولتأدية الخدمات الفندقية طالما كانت أسعارها منافسة .

وعلى المدير أن يشغل الفندق وكافة مرافقه وأنشطته بأسلوب الإدارة المناسب للشركة الأم وعلى حسب درجة الفندق خمس نجوم - أربع نجوم ... وهكذا .

(٦) علاقة المدير بالمالك ،

عندما يمارس المدير نشاطه فهو يتصرف كوكيل للمالك agent وليس شريكاً له . ويجب أن يكون ذلك واضحاً في كافة تعاملات المدير مع جميع الجهات . وأى إلتزامات مالية تنشأ نتيجة ذلك تكون لازمة للمالك وحده ولكن يكون "المدير" مسئولاً عن أى من تلك الإلتزامات بسبب إدارته وإشرافه توجيهه وتشغيله الفندق لحساب المالك . هذا مع ملاحظة أن جميع موظفى الفندق يعتبرون موظفين لدى المالك وليس لدى المدير .

(٧) تحمل نفقات التشغيل ،

يعمل "المدير" فى تأدية واجباته خلال مدة التشغيل فقط لحساب المالك ، ويتحمل المالك نون سواء كافة النفقات التي يتكبدها المدير فى تأدية واجباته .

(٨) الإعلان ،

يتخذ المدير التدابير ويتعاقد بشأن أعمال الإعلان والترويج التي يراها لازمة لتشغيل الفندق ، ويعلن عن الفندق كجزء من شبكة شركة الإدارة . وعادة مايستفيد الفندق نون أن يتحمل المالك تكاليف إضافية من البرامج الإعلانية لشركة الإدارة الأم والخاص بجميع الفنادق والموتيلات التي تملكها أو تديرها شركة الإدارة .

(٩) الخدمات المركزية ،

على المدير أن يتعاون مع شركة الإدارة الأم على أن توفر للفندق ونزلائه حق الاستفادة التام من نظام الحجز المركزى الخاص بشركة الإدارة الأم .

(١٠) رأس المال العامل والحسابات المصرفية ،

يقدم المالك إلى المدير مبلغاً محدداً كرأس مال عامل قبل إفتتاح الفندق وأثناء الإفتتاح ، وتودع جميع الأموال التى يتسلمها المدير بما فيها رأس المال العامل الذى يقدمه المالك فى حساب خاص أو حسابات خاصة تحمل إسم الفندق وذلك فى بنك يختاره المالك ويوافق عليه المدير . وبالإضافة إلى هذا الحساب يجوز فتح حساب آخر لإحتياطي الإستبدالات والتغييرات للآلات والمعدات . ويكون هذين الحسابين تحت رقابة المدير المطلقة . وتوقيع الشيكات ومستندات السحب الأخرى فقط من قبل ممثلى المدير ، شرط أن يكون هؤلاء الممثلون مؤمن عليهم بطريقة أو بأخرى .

(١١) الدفاتر والسجلات والكشونات ،

يجب على المدير أن يمسك لحساب المالك دفاتر حسابات كاملة وملئمة وسجلات أخرى تعكس نتائج تشغيل الفندق وفقاً لنظام الحسابات الموحد أو أى تعديل له والمعتمد لدى "الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات" فى الولايات المتحدة وكندا . وبإستثناء الدفاتر أو السجلات التى يجوز حفظها فى مركز شركة الإدارة الأم ، أو فى أى مكان آخر مناسب تبعاً لإعتماد نظام "الخدمات المركزية" فإن

دفاتر الحساب وجميع السجلات الأخرى التى تتعلق بتشغيل "الفندق" أو تعكس هذا التشغيل تحفظ باستمرار بحيازة المدير ولكنها تكون فى متناول المالك وممثليه فى كافة الأوقات المعقولة للكشف عليها ومعاينتها ومراجعتها .

وعلى المدير أن يسلم المالك لدى أو قبل نهاية كل شهر ، أو كل مدة حسابية أخرى يستعملها المدير فى حساب عمليات الفندق كشفاً بالأرباح والخسائر يبين نتائج تشغيل "الفندق" عن الشهر السابق مباشرة أو عن أية مدة حسابية أخرى . وعادة ما يتم تسليم المالك كشفاً بالأرباح والخسائر مصدقاً من قبل مراجع أو مدقق الحسابات الخارجى يبين نتائج عمليات الفندق خلال السنة المالية وربح التشغيل الإجمالى إن وجد عن تلك السنة وذلك خلال تسعين (٩٠) يوماً بعد نهاية كل سنة مالية .

(١٢) أتعاب المدير وحقوق المالك ،

يدفع المالك للمدير أتعاباً مالية عن كل سنة لقاء الخدمات المقدمة من المدير تتضمن :

أ - أتعاب أساسية كنسبة من الدخل الإجمالى للفندق عن كل سنة مالية .

ب - أتعاب حافزة كنسبة من ربح التشغيل الإجمالى .

(١٣) إحتياطى الإحلال والتغيير والإضافة للأثاث والمعدات ،

يتم خصم أقساط شهرية من الدخل الإجمالى عند إحتساب ربح التشغيل

الإجمالي كى يتم إستبدال الأثاث والمعدات ويتم تجميع هذه المبالغ فى حساب لعمليات الإحلال . ويمكن للمدير أن يضيف أى مبالغ أخرى إلى هذا الحساب بحيث لايتعدى إجمالى الحساب ٥ ٪ من الدخل الإجمالي للسنة المالية المذكورة .

(١٤) الإصلاحات والصيانة والتأمينات الرأسالية .

يتم تمويل هذه الإصلاحات والتأمينات من رأس المال العامل الذى يقدمه المالك ويجوز للمدير أن يتفق على هذا البند (فى حدود نسب معينة) للحفاظ على الفندق إذا كان المبلغ كبيراً ويؤثر على ربح التشغيل فى السنة التى تم الإنفاق فيها . كما يجوز للمالك أيضاً - من وقت لآخر - إجراء مثل هذه الإصلاحات على نفقته الخاصة عملاً بتوصيات المدير .

(١٥) التأمين .

يتحمل المالك تكاليف التأمين خلال فترة إنشاء الفندق وتأثيثه وتجهيزه بحيث يحمى المالك شركة الإدارة من الأخطار أو الضرر الناجم أثناء إنشاء الفندق وتأثيثه وتجهيزه وإعداده للإفتتاح وذلك بمبالغ إجمالية لاتقل عن تسعين (٩٠٪) من مجموع تكاليف الإستبدال . ويجوز للمدير وبناء على طلب المالك أن يوفر له فرصة لتخفيض تكاليف التأمين والضمان من خلال الإشتراك مع ممتلكات الشركة الأم الأخرى ببولص ضمان شاملة .

(١٦) ضرائب القيم المنقولة وغير المنقولة ،

يقوم المالك بسداد كافة الضرائب والرسوم على الأموال العقارية والأموال المنقولة وضرائب الدخل وكذلك أى ضرائب مفروضة على الفندق . وفى حالة تخلف المالك عن دفع أى من هذه الضرائب يقوم المدير بدفعها وتخصم قيمتها من حسابات الفندق فوراً . ويحقق للمالك الإعتراض على صحة تلك الضرائب والرسوم شرط ألا يمس هذا الإعتراض من حقوق المدير .

(١٧) إستعمال إسم شركة الإدارة ،

يتم إستخدام إسم شركة الإدارة "شيراتون أو هيلتون" بعد توقيع عقد الإدارة مع الشركة المعنية وكذلك أية علامات تجارية أو رموز أو إشارات أو شعارات أو خصائص مميزة بشركة الإدارة . أما إذا تم إلغاء عقد الإدارة فلا يمكن إستخدام إسم شركة الإدارة أو إشارتها بعد ذلك .

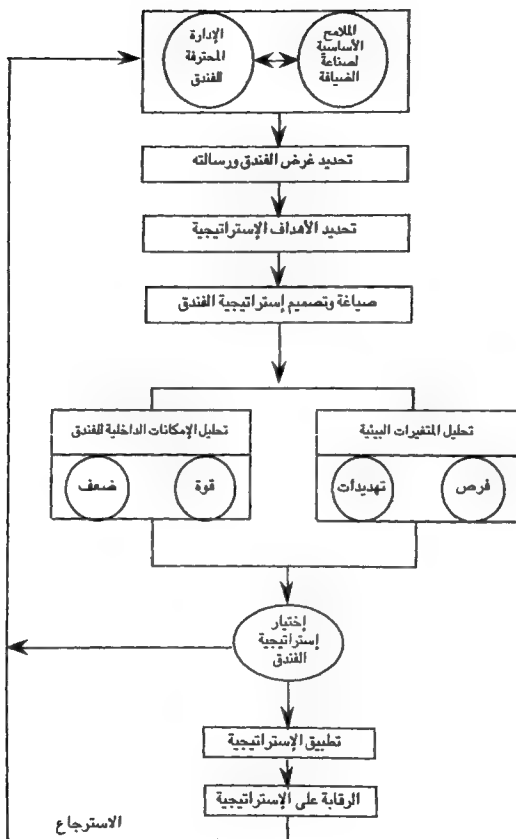
ويلاحظ أنه لا يحق للمالك أن يصرح فى أى تدبير مقترح للأموال أو لأى مشترك فى عرض إستثمار خاص أو عام أن المدير أو شركة الإدارة أو أى من الشركات التابعة لها مسئولون بأى شكل حاضراً أو مستقبلاً عن إلتزامات المالك بموجب التدابير المالية المذكورة أو أنهم سيشتركون فى عرض الإستثمار المذكور . كما لا يحق للمالك إستعمال إسم شركة الإدارة بأية حال فى التدابير المالية المقترحة أو لأى ممول أو مشارك فى عرض الإستثمار . ونظراً لحساسية هذا الموضوع تلجأ شركات الإدارة إلى وضع قيود صارمة للحيلولة دون تورطها فى إجراء التدابير المالية اللازمة من خلال ما يلى :

١ - قبل أن يتم التوقيع على التدابير المالية ، على المالك أن يعرض على المدير هوية الممول المقترح . ويحق للمدير أن يبلغ الممول المقترح عن العلاقة القانونية القائمة بين شركة الإدارة والشركات التابعة لها وبين المالك حيث أن شركة الإدارة والشركات التابعة لها لا يقدمان أية ضمانات لإعطاء المالك التمويل المطلوب.

٢ - قبل طباعة أى نشرة تتعلق بعروض التمويل سواء الخاصة أو العامة على المالك أن يزود المدير بنسخة من النشرة المذكورة . وعلى المدير حق الإمتناع عن منح هذه الموافقة إذا كانت البيانات الواردة قد تؤدي إلى تضليل ما بالنسبة للعلاقة القانونية بين المدير والمالك .

تلك هي مكونات عقد الإدارة . وقد روعى فى عرضها البعد عن المصطلحات القانونية والذي عادة ما يميز المواد والبنود القانونية . ويأمل المؤلف أن توضح هذه المكونات صورة مبسطة لحقوق والتزامات المالك قبل شركة الإدارة بما يمنع صياغة هذه البنود بطريقة تجعل عقد الإدارة عقد غير متوازن وهى السمة التى يلصقها كثير من رجال الفندقة على عقود الإدارة الفندقية ، حيث عادة ماتصاغ شركة الإدارة العقد بطريقة تضمن حقوقها أمام ملاك الفنادق .

وبعد عرض الملامح الأساسية لصناعة الضيافة وضرورة إعتمادها على الإدارة المحترفة المتمثلة فى الاستعانة بالإدارة الأجنبية باتماطها وعقودها المختلفة ، يتعرض المؤلف بعد ذلك بالتفصيل لممارسات الإدارة المحترفة للفندق فى ضوء الإطار الفكرى التالى :

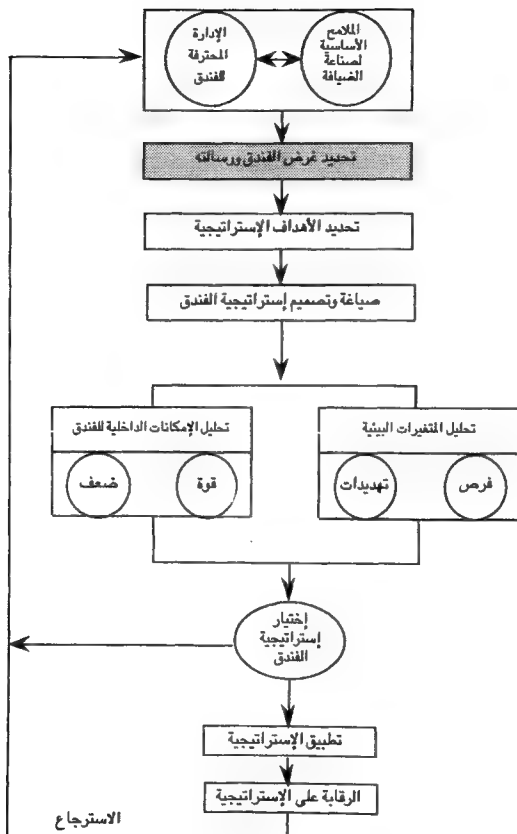


الإطار الفكري للكتاب

أسئلة .

(١) إذا أردت أن تنشأ مشروع فندقى أو سياحى خاص بك فأنى أشكال عقود الإدارة تفضل ؟ ولماذا ؟

(٢) إذا اخترت التعامل مع إدارة أجنبية لإدارة مشروعك الفندقى فما هى الأسباب التى تدفعك لذلك ؟ وما هى أهم التزاماتك تجاه هذه الإدارة ؟ وما هى أهم التزاماتها ؟



الإطار الفكري للكتاب

الفصل السادس

تحديد غرض ورسالة الفندق

الموقف الأول

سؤال: هل يمكن أن تدلني على الطريق الذي سوف أسلكه من هنا؟

جواب: إن هذا يعتمد عليك، إذ لا بد أن تحدد الجهة التي تقصدها

"لويس كارول"

الموقف الثاني

"إذا وجد الإنسان نفسه في النار فمعنى ذلك أنه إنحرف وسار على غير هدى، ولكي يتحاشى ذلك - أى يدخل الجنة - فلا بد أن يكون له مسلك محدد وطريق واضح ومستقيم"

"برنارد شو"

الموقف الثالث

"إن وظيفتي هي التأكد من أن هناك إستراتيجية واضحة للمنظمة وأن كل فرد يتبع هذه الاستراتيجية في عمله وينفذها"

"رئيس مجلس إدارة شركة نيسان اليابانية"

الموقف الرابع

"إن ما حققناه كان نتيجة تخطيط لمدة ٤ شهور، فتصوروا ماذا كان سوف يحدث إذا كان التخطيط قد تم لمدة ٤ سنوات"

"الجوهري مدرب فريق مصر لكرة القدم في كأس العالم"

تشير المواقف السابقة إلى عملية تصميم وبناء إستراتيجية الفندق وأهميتها والتي تتضمن أولاً تحديد إتجاه واضح للفندق ونهايات Ends يرغب الفندق فى تحقيقها والوصول إليها وهذا يسهل كثيراً من تحديد الوسائل Means أو المسارات (الاستراتيجيات) اللازمة لتحقيق هذه النهايات أو الأهداف، وهذا ما يوضحه الموقفان الأول والثانى. أما الموقف الثالث فيوضح المكانة التى تحتلها عملية صياغة وتصميم إستراتيجية الفندق بحيث يسهل بعد ذلك على الأفراد إتباع هذه الإستراتيجية لتحقيق الأهداف. أما الموقف الرابع فيوضح ضرورة وجود إستراتيجية وأهمية ذلك فى تحسين الأداء.

وعلى هذا يتناول هذا الجزء عملية صياغة إستراتيجية الفندق والتي تبدأ بتحديد إتجاه الفندق فى المستقبل من خلال تحديد مجال نشاط هذا الفندق وغرضه ورسالته وأهدافه الاستراتيجية. ويلي ذلك تحليل المتغيرات البيئية التى يعمل فيها الفندق وما إذا كانت هذه المتغيرات تمثل فرصاً أو تهديدات ثم تحليل إمكانيات الفندق الداخلية وبيان ما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصادر ضعف. والخطوة الأخيرة هى إختيار الإستراتيجية المناسبة فى ضوء الأهداف وفى ضوء التحليلات السابقة .

التفكير فى المستقبل

بدأ التفكير فى إدارة مستقبل المنظمات يسيطر على نظرية الإدارة منذ بداية الحرب العالمية الثانية. حيث أدت صعوبات الحرب وتعهدها إلى ظهور الحاجة إلى متخصصين فى عديد من العلوم والمعارف لمساعدة متخذى القرارات الحربيين.

وقد بدأ هؤلاء فى التفكير فى المشاكل الحالية سائلين أنفسهم "ماذا بعد؟ أو ما يطلق عليها بالانجليزية "What if?". والإجابة على هذا السؤال فإن ذلك قد تطلب التفاعل والتعاون بين عديد من المتخصصين فى الإجتماع، علم البيئة، علم السياسة، علماء الإستراتيجية العسكرية... إلخ. وقد أدى ذلك إلى توليد مجموعة من الإحتمالات والبدائل لحل هذه المشاكل. وقد أدى مدخل توليد الاحتمالات البديلة هذا إلى النظر بصورة أفضل للمستقبل.

وتلى نجاح هذا الأسلوب المعتمد على تداخل أكثر من علم وتخصص فى النظر إلى المستقبل فى الحرب إلى دخوله فى مجال إدارة الأعمال. وتوسع بعد ذلك من خلال إستخدام النماذج الرياضية وبناء النماذج والمحاكاة... إلخ، حيث أصبحت المنظمات غير الحربية تتعدى بتفكيرها وتخطيطها السنة الواحدة إلى ثلاث أو خمس أو عشر سنوات.

وتعتبر شركة راند الأمريكية رائدة هذا المجال الخاص بالمستقبل والذى يعتمد على دراسة وبناء إحتمالات المستقبل من خلال الاتجاهات الحالية حيث تعتبر الشركة أول من اهتم بدراسة المستقبل فى الصناعة من خلال سيناريوهات عديدة والذى تطور بعد ذلك إلى ما يسمى "بالتخطيط الاستراتيجى" حيث تبعتها شركات عديدة فى هذا المجال.

وإذا كانت هناك ثلاث مراحل للمجتمعات وهى المرحلة الأولى والتى إعتمدت على "الزراعة والصيد" ثم المرحلة الثانية وهى مرحلة "التصنيع" فإن المرحلة الثالثة هى مرحلة الخدمات. وتعتبر صناعة الضيافة صناعة خدمة، غير أن الملفت للنظر

عدم وجود أقسام للتخطيط الاستراتيجي في شركات الفنادق الكبرى وهذا يعتبر شئ غريب حيث أن هذه الصناعة من أوائل الصناعات التي تحتاج إلى إدارة المستقبل^(١).

ويلاحظ أن أولى خطوات التفكير المستقبلي هو أن نسأل أنفسنا نحن أصحاب أو مديري الفندق من نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وتمثل الإجابة على السؤال السابق في تحديد رسالة الفندق والغرض الرئيسي الذي قام من أجله.

السؤال العام الذي يحتاج إلى إجابة واضحة

سيتم التركيز في هذا الفصل على تحديد وصياغة غرض الفندق ورسالته الأساسية التي قام من أجلها وتحديد مجال النشاط الذي سيعمل فيه . وفي الحقيقة يمكن تصور هذه المشكلة أكبر لو تخيلنا فندق جديد في بداية حياته وينوى العمل في مجال فندقى محدد وعليه أن يقوم بالإجابة على السؤال الهام وهو "ما هو المجال الذي سيتم الاستثمار فيه؟. ولابد أن يحدد هذا المجال بطريقة واضحة ومحددة تميز الفندق عن غيره. وعلى هذا فإن غرض الفندق أو رسالته Mission هي عبارة عن غرض الفندق الرئيس والفريد والذي يميزه عن غيره من المنظمات الفندقية التي تعمل معه في نفس المجال والذي يحدد أيضاً مجال عمليات الفندق في شكل منتجات أو خدمات تقدم وأسواق يتم خدمتها^(٢).

(١) Jerome J. Vallen & James R. Abbey, Op.cit., p. 278.

(٢) John A. Pearce, "The Company Mission as a Strategic Tool", Sloan Management Review, Spring, 1982, pp. 15-24.

"The Company Mission is defined as the fundamental, unique purpose that sets a business apart from other firms of its type and identifies the scope of its operations in product and market terms" [Pearce & Robinson, 1988, P. 73]

وعلى هذا تعتبر عملية تحديد مجالات النشاط التي سوف يعمل فيها الفندق ويركز مجهوداته فيها أولى خطوات عملية الإدارة العلمية المحترفة وهناك عدة أسئلة تثار وهي:

(١) هل سيركز الفندق على مجال نشاط واحد أم سينوع أنشطته؟ مثلاً هل سيركز على عمليات الفندق التقليدية أم بالإضافة إليها سيدخل إلى عالم فنادق المصايف؟

(٢) ما هي أنواع المنتجات والخدمات وأنواع التكنولوجيا وأنواع العمليات التي يحتاجها الفندق ولماذا؟

(٣) ما هي حاجات العملاء التي سيجاول الفندق أن يقوم بإشباعها؟

ولابد أن تجيب إدارة الفندق على التساؤل التالي: "من نحن وإلى أين نتجه؟" ويمكن الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الخبرة الماضية، ووضع الفندق الحالي، نظرة الإدارة في المستقبل، الفرص أو التهديدات التي تلوح في الأفق، وأخيراً رأى الإدارة العليا في موقف الفندق في الأجل الطويل.

كما يجب على الإدارة الإجابة على التساؤل التالي أيضاً وهو: "ما هو مجال أو مجالات النشاط التي يعمل فيها الفندق حالياً ومستقبلاً؟. وهذا يعتمد بصفة أساسية على المستهلك.

المستهلك وتعدد مجال النشاط

ينادى دركر^(١) - وهو من الأسماء التي تحظى باحترام كبير في مجال الإدارة - أن فشل الإدارة في الإجابة على السؤال الخاص بتحديد "ما هو مجال النشاط التي تعمل فيه المنظمة أو الفندق؟. في الوقت المناسب وبدقة متناهية يعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات وانخفاض أدائها وعندما يكون مجال النشاط أو مجال عمل الفندق غير مفهوم بدقة ووضوح، فإنه يصعب عليه إيجاد أساس قوى يتم بناءً عليه صياغة أهداف الفندق واستراتيجياته. فإذا كان الإتجاه غير محدد فيصعب إتباع طريق محدد للوصول إلى هذا الإتجاه وعلى هذا فإن مجال النشاط لا يتحدد من اسم الفندق أو من واقع قانونه أو من خلال وضعه في السوق، إنه يتحدد بناءً على الرغبات التي يشبعها للمستهلكين أو العملاء عندما يشترون منتجات أو خدمات الفندق. وعلى هذا فإن إشباع العميل هو غرض ورسالة كل منظمة To Satisfy The Customer is the mission and purpose of every business وبالتالي فإن الإجابة على السؤال الخاص بتحديد مجال النشاط يجب أن تكون من خارج الفندق أى من خلال وجهة نظر العملاء والسوق. إن ما يراه المستهلك ويعتقده في أى وقت يجب أن يقبل بواسطة الفندق كحقيقة موضوعية.

Peter F. Drucker, Management, (New York: Harper & Row, (١) 1974), PP. 77-79.

ويستمر دركر فى تدعيم هذه النقطة حيث خالص إلى أنه لا يوجد منتج أو حتى منظمة ذات أهمية خاصة لدى المستهلك... إن المستهلك يريد أن يعرف فقط المنتجات أو الخدمات التي ستقدم له في المستقبل. إن كل ما يهمه هو القيمة التي يحصل عليها من شراؤه هذا المنتج أو هذه الخدمة. ولهذا السبب وحده، فإن أى محاولة جادة للإجابة على السؤال الخاص بتحديد المجال الذي سوف يعمل فيه الفندق يجب أن تبدأ بالمستهلك، وكذلك الحقائق التي يؤمن بها وموقفه وسلوكه وتوقعاته وأخيراً قيمة التي يؤمن بها.

الأبعاد الخاصة بتحديد مجال النشاط

توصل أبل إلى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية تحدد مجال النشاط التي تعمل فيه أى منظمة (فندق) وهم:^(١)

(١) مجموعات العملاء Customer groups أو من هم Who العملاء الذين سيتم إشباعهم؟

(٢) الحاجات والرغبات Customer needs أو ما هي What الحاجات والرغبات التي سيتم إشباعها؟

(٣) أنواع التكنولوجيا Technologies المستخدمة في إشباع الحاجات أو كيف How سيتم إشباع الحاجات؟

Derek. F. Abell, **Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentic-Hall, 1980), P.169.

وبلاحظ أن الأبعاد الثلاثة مرتبطة مع بعضها، حيث أن القرار الخاص بتحديد المجال أو النشاط التى سيعمل فيه الفندق هو عبارة عن إختيار مشترك للتكنولوجيا التى سوف تستخدم فى إنتاج خدمة أو منتج ذو قيمة معينة لإشباع مجموعة محدودة من العملاء، إن العملية ليست مجرد ما هو المنتج الذى سيتم إنتاجه ولا هو تحديد الصناعة التى سيتم التركيز فيها، إن المنتجات المقدمة والأسواق التى سيتم خدمتها هى عبارة عن ناتج لعملية تحليل مستفيضة وجادة وأخيراً إختيار:

- من الذين سيتم إشباع حاجاتهم Whom to satisfy؟

- ماذا سيتم تقديمه لهم What to satisfy؟

- كيف سيتم عملية الإنتاج لتحقيق هذا الإشباع How to Produce the Satisfaction

وبلاحظ أن المزيج النهائى لهذه الإختيارات أو الأبعاد الثلاثة مجتمعة تمثل الإجابة على السؤال الخاص بتحديد ما هو مجال النشاط الذى سيعمل فيه الفندق. ولابد أن القارئ قد أدرك أن إختيار مجال النشاط يعتمد فى تحديده على العوامل الخارجية أكثر من إعماده على الظروف الداخلية للفندق.

ما هو مجال نشاط الفندق فى المستقبل؟

إن أجلاً أم عاجلاً فإن الإجابة على السؤال الخاص بتحديد مجال عمل

الفندق ستصبح متقادمة. وعلى ذلك فإن المديرين يجب أن يراجعوا هذه الإجابة باستمرار وأن يضيفوا عليها «وما هو مجال عمل الفندق في المستقبل؟» وهذا يجعل المدير مشغول دائماً في وضع الفندق في المكان الصحيح في ضوء التغيرات المستمر، التي تحدث في بيئة الفندق. وعلى هذا فالمدیر الاستراتيجی الناجح لا يجب أن ينتظر حتى تحدث كارثة ويفاجأ بتحول مستهلكيه عن سلعته لأنها أصبحت لا تشبع حاجتهم بل عليه أن يحاول التفكير والإجابة على الأسئلة التالية:

- (١) ما هي حاجات ورغبات الضيوف غير المشبعة حالياً وفي المستقبل القريب؟
- (٢) كيف ستتغير متطلبات العملاء الحاليين؟
- (٣) ما هي التطبيقات الجديدة والتي من الممكن أن تخدمها المنتجات والخدمات الحالية؟
- (٤) ما هي أنواع التكنولوجيا الجديدة التي يمكن أن تستخدم لإشباع الحاجات والرغبات ولأي مجموعة من العملاء؟
- (٥) ما هو تصرف ورد فعل المنافسين وكيف سيؤثر ذلك على إستراتيجية الفندق؟
- (٦) ما هي أفكار المنتجات الجديدة والامكانيات التكنولوجية الجديدة التي يمكن تحويلها إلى فرصة أو نشاط عمل جديد للفندق؟

(٧) ما هي حاجات ورغبات العملاء ومجموعات العملاء التي سوف يقوم الفندق بخدمتها؟

(٨) هل ستؤثر أوجه الأنشطة الجديدة على شكل الفندق؟ بمعنى هل سيصبح فندق ذو أنشطة متنوعة؟ وما هو شكل هذا التنوع هل مرتبط أو غير مرتبط؟

(٩) ما هي مجالات النشاط التي ستظل كما هي وما هي أوجه النشاط التي ستوقف؟

وبخلاصة القول أن مهمة الإدارة في المنظمات الناجحة هي التركيز والاستمرارية في بلورة وتطوير الأنشطة اللازمة برسم مستقبل واتجاه الفندق. وهذه الأنشطة تعتمد على التفكير المتعمق والخاص بتحديد أوجه النشاط الحالية وكذلك تطلعات الفندق مستقبلاً والفرص التي تفرزها الظروف البيئية والتي تفتح مجالات جديدة أمام هذا الفندق. إنها تعتمد أيضاً على ما سيتم عمله ومتى يتم الانتقال إلى مجال جديد وبالتالي إعادة تحديد مجال النشاط الذي يعمل فيه الفندق.

هل يتم تحديد غرض الفندق ورسالته بطريق عامة أم بطريقة ضيقة؟

يوضح الواقع العملي للمنظمات أن هناك إجابات عديدة سبق طرحها والخاصة بتحديد "من نحن، ماذا نعمل، وإلى أين نتجه". تتراوح بين التحديد الضيق والتحديد الواسع أو العام لفرض المنظمة. فالفرض قد يكون عام على أساس أنه يتضمن مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها،

الصناعات التي يعمل فيها الفندق، مجموعات العملاء الذين يتم خدمتهم، أنواع التكنولوجيا المستخدمة، الرغبات التي يتم إشباعها. وبالعكس يكون الغرض محدد بطريقة ضيقة إذا كان هناك تحديد لمجال أنشطة الفندق من مجال محدد. وتوضح التفارقة التالية الفرق بين تحديد مجال المنظمة أما بطريقة واسعة أو بطريقة ضيقة.

تحديد المجال	بطريقة واسعة	بطريقة ضيقة
	أجهزة التسلية المنزلية	أجهزة الاستريو
	الأثاث	صناعة الكراسي المكتبية
	الضيافة	فندق خمس نجوم
	النقل الجوي	طائرات النقل بين المدن
	النشر	الكتب الجامعية

ويلاحظ أن التفارقة بين الطريقتين نسبية، فقد يكون تحديد مجال العمل الخاص بأجهزة التسلية المنزلية غرض واسع جداً لمنظمة تعمل فقط في إنتاج أجهزة الاستريو ولكنه مناسب جداً لمنظمة أخرى تقوم بتصنيع أجهزة التلفزيون، أجهزة الاستريو، أجهزة الراديو، وأجهزة الفيديو. وعلى هذا فالمهم في طريقة تحديد المجال أن يكون مناسباً ومعبراً فعلاً عن إمكانيات الفندق وما يقوم به فعلاً حالياً وإذا استدعى الأمر فيستطيع الفندق تعديله إذا حدث ما يبرر ذلك.

وبالاحظ أن لكل مدخل من المدخلين مخاطرة، فالتحديد الضيق لمجال عمل الفندق يؤدي إلى تضيق محيط الرؤية المتاح أمام الفندق لدرجة قد تخفى عنه الفرص والتهديدات التي قد تظهر في الأسواق القريبة منه جداً وهذا يعرقل نمو الفندق في المستقبل. وفي المقابل فإن التحديد الواسع جداً للمجال الذي يعمل فيه الفندق من خلال لغة غامضة ومبهمة قد تؤدي إلى طمس معالم شخصية الفندق وكذلك مجال العمل الذي يعمل فيه حالياً ومستقبلاً. فمثلاً صياغة غرض المنظمة على أنه "توفير إحتياجات الطعام للدولة" ليس له أى معنى يعبر عن إتجاه المنظمة أو شخصيتها. فهو قد يعنى أن نشاط المنظمة هو أى شئ منذ زراعة القمح أو تشغيل معمل لتعليب الخضروات إلى إدارة سوبر ماركت أو مطعم لتقديم اللحوم. وعلى هذا فكلما استخدمت الكلمات العامة والواسعة في تعريف وتحديد مجال النشاط كلما قل التركيز في التوجه إلى مجموعة معينة من العملاء، إشباع رغبات محددة، إستخدام تكنولوجيا مناسبة وبالتالي أنواع المنتجات التي سيتم تقديمها.

وعلى هذا يلاحظ أن التحديد الدقيق لغرض المنظمة يفيد في بلورة وتحديد إتجاه واضح وطويل الأجل للفندق، بالإضافة إلى وجود أساس لتوجيه قرارات الإدارة في شكل جماعي ومحدد. والإجابة الواضحة على السؤال الخاص بتحديد مجال النشاط حالياً ومستقبلاً يعمل على تحاشي التخطي في أكثر من إتجاه في نفس الوقت بالإضافة إلى تحاشي عدم معرفة أو عدم إتباع أى إتجاه على الإطلاق. وعندما لا يكون لدى الإدارة ورؤيا واضحة عما يجب أن يتم إنجازه داخل الفندق وما هو شكل هذا الفندق في المستقبل، فإن قراراتها وأعمالها سوف تغلق

المسار المستقبلي للفندق. وتوضح الأمثلة التالية مجموعة من الصياغات التي تم نقلها حرفياً من سجلات المنظمات الناجحة والتي توضح أغراض هذه المنظمات ومجالات النشاط التي تعمل فيها.

أمثلة توضح كيف تعدد المنظمات أغراضها ومجالات التي تعمل

فيها

توضح الصياغات الحرفية التالية الأغراض ومجال النشاط التي تعمل فيها المنظمات الناجحة والتي تم نقلها حرفياً من واقع سجلات هذه المنظمات^(١).

(١) د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي الناجح، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٥). ص ١٢٥ - ١٢٧.

Hershy Foods Corporation

إن الغرض الأساسي للشركة هو أن تصبح من أكبر الشركات متعددة (متنوعة) الأنشطة في مجال الصناعات الغذائية a major diversified Food Company ولتحقيق هذا الغرض فإن الشركة سوف تتبع أربعة مداخل وهي:

(١) الاستفادة من فرص النمو المتاحة أمام منتجات الشركة وأسواقها العالية.

(٢) إدخال منتجات جديدة باستمرار ذات قيمة ومنفعة حقيقية للعملاء.

(٣) التوسع في عمليات توزيع منتجات الشركة محلياً وعالمياً.

(٤) إبتلاء أو الإندماج مع المؤسسات القوية في نفس المجال.

وسيتم إتباع هذه المداخل في ضوء الإمكانيات والتسهيلات المادية للشركة. والمبدأ الأساسي الذي ستحرص عليه الشركة هو جذب عملائها ومستهلكيها من خلال تقديم المنتجات والخدمات لهم على أرقى مستوى من الجودة.

General Motors

إن الفرض الرئيسى لشركة هو تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية بحيث تحقق:

• قيمة عالية وإشباع حاجات معينة لدى العملاء، أو المستفيدين.

• إشباع مالى ومعنوى للعاملين داخل المنظمة.

• عائد مالى مرتفع للمساهمين يفوق الاستثمارات المالية.

Zale Corporation

إن مجال عملنا ينحصر فى تجارة التجزئة. وتعتبر تجارة التجزئة نشاط موجه بالمستهلك. ونحن ندرك أن وجود نشاطنا هذا وإستمراره بنجاح يعتمد على كيفية تنفيذ مسئولياتنا لمواجهة رغبات وإحتياجات المجموعات الرئيسية التالية:

إن أولى مسئولياتنا هى تجاه عملائنا، وبدونهم لا نجد مجرراً لوجودنا، فنحن نحاول جاهدين أن نرضى ونشبع رغبات مجموعات عديدة من العملاء، بإلتزام وجدية وإحتراف. إن مفهومنا للقيمة التى يعمل عليها العميل من التعامل معنا تعتمد على تقديم السلع والخدمات التى يطلبها وبجودة مرتفعة، بسعر مناسب، وأخيراً من خلال خدمة على أرقى مستوى.

أما مسئوليتنا الأخرى فهي تجاه مساهميننا. فإن هدفنا تحقيق أعلى معدل على الأموال المستثمرة من خلال النمو المستقر للربح والإدارة العلمية لأصول المنظمة. إن تحقيق هذا الهدف المالي، بالإضافة إلى سجل الإدارة الخرف يمثل مدخلنا للتأخير على تعظيم القيمة السوقية لأهم المنظمة في السوق.

نحن نحس أيضاً بمسئولية شفعية وعميقة تجاه قوتنا البشرية، فمن خلال الفرص المتساوية أمام الجميع للتقدم والرقى نحاول أن نهين ونوفر المناخ الذي يتيح لكل عامل أن يصل إلى أعلى ما يحبو إليه. ونحن نتوقع أن تكافئ مماننا على أساس درجة مساهمتهم في نجاح المنظمة

ونحن نلتزم أيضاً بالصدق والإحترام في كل تعاملاتنا مع موردينا الذين يمدوننا بالسلع والخدمات ونحن نعمل على تقييم موردينا على أساس الجودة، السعر، الخدمات المقدمة، ونحن ندرك أيضاً أن المشاركة في العمل الاجتماعي للمجتمع الذي نعيش فيه تعتبر إلتزام وهدف في نفس الوقت. نحن ندعم المبادرات التي تقدم المجتمع الذي نعيش فيه بما يحافظ على الصحة العامة وهذا يجعل من هذا المجتمع مكان مناسب لعمالنا للعمل والإقامة.

إن نشاطنا ينحصر حالياً في توزيع (١) الجواهرات (٢) السلع الرياضية (٣) الأدوية (٤) الأخذية، إننا نشعر أن هناك أهمية لتحقيق أرباح من خلال أنشطتنا هذه حيث أن الربح يتيح فرص النمو ولتحقيق الأمان الوظيفي لعمالنا. إن النمو ضروري لخلق فرص عديدة لعمالنا وضمنا. وعلى هذا نحن نؤمن بالنمو الربح - نمو شركتنا.

Levi Strauss & Co.

تعتبر الشركة أكبر منتج للملابس في العالم بالإضافة إلى تسويق أنواع عديدة من الملابس الخارجية، معظمها ملابس أسبور للمستهلكين من الجنسين ولجميع الأعمار على نطاق عالمي.

وتجاهد الشركة أن تكون من ضمن أوائل الماركات - سواء من حيث الحجم أو الإنطباع لدى المستهلك - في جميع الأسواق التي تخدمها. إن منتجات الشركة تباع في حوالي ٤٠,٠٠٠ منفذ للتجزئة في الولايات المتحدة ومنازل البيع الأخرى في جميع أنحاء العالم.

وتتكون الشركة من مجموعات مختلفة أحدهما لإنتاج الجينز والأخرى لإنتاج الملابس الأخرى بينما الثالثة متخصصة في بيع وتسويق ملابس الجينز والملابس الأسبور خارج الولايات المتحدة.

Polaroid

تقوم الشركة بتصنيع وتوزيع منتجات التصوير الفوتوغرافي والتي تقوم الشركة باختراعها وتطويرها في مجال التصوير الفوري. وفي ضوء ذلك فإن الشركة تعتبر نفسها متخصصة فقط في مجال واحد من التصوير وهو التصوير الفوري.

General Portland Cement Co., Inc.,

تتركز فلسفة الشركة لمدة طويلة في إنتاج وبيع الأسمنت بالإضافة إلى توزيع الأسمنت الجاهز. إن وظيفتنا كما نراها هي تصنيع أسمنت بجودة عالية وأن نعمل مع عملائنا على تطوير تطبيقات جديدة للأسمنت مع توسيع إستخداماته العالية.

TECO Energy

غرض الشركة، تحقيق عائد مجزى طويل الأجل للمستثمرين في الشركة من خلال إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة تشبع احتياجات عملائنا بأسعار تنافسية تلاقى قبول تأييد الرأي العام.

MCI Communications, Inc.,

إن غرض الشركة الأساسي هو أن تكون لها القيادة في السوق المالية في مجال الاتصالات السلكية. ويلاحظ أن النمو الربح هام جداً لتحقيق هذا الغرض، لذلك ننمّن نراعى ونقدم عملائنا ومستثمرين.

ولتطبيق النمو المربع، سوف نعتد على تقديم مجموعة من الخدمات عالية المستوى لعملائنا الذين يرغبون في نقل المعلومات داخل الولايات المتحدة وخارجها. سيتم إدارة أعمالنا بحيث تكون أقل الخدمات تكلفة وفي نفس الوقت الاحتفاظ بأعلى مستوى للجودة ويتم ذلك من خلال إعتدنا على مجموعة من الأفراد تستطيع إنجاز ذلك بطريقة تنافسية تقف من يعمل معنا في نفس المجال.

وعلى إختلاف الصياغة وإختلاف المصادر التي تم الحصول منها على هذه المجموعة المختلفة من الشركات يتضح أنها تتراوح بين التحديد العام والتحديد الدقيق لغرض المنظمة. لكنها جميعاً تفيد في تحديد مسار أو خط واضح ومعروف للمنظمة مقدماً وبما يميزها عن غيرها. أى أنه يحدد الأنشطة التي ستمارس المنظمة أعمالها فيها والأنشطة التي لن تطرقها بما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها. معنى ذلك أن غرض المنظمة من الممكن أن يوضح واحد أو أكثر ما يلي^(١):

١ - المنتجات والخدمات الممكن تقديمها والأسواق التي سيتم خدماتها.

٢ - الرغبات والحاجات التي سيتم إشباعها وذلك لشرائح محددة من العملاء.

٣ - التكنولوجيا التي سيتم إستخدامها سواء في الإنتاج أو التوزيع.

John A. Pearce & R.B. Robinson, Op.Cit., pp. 75-83.

(١)

٤ - أهداف المنظمة سواء كانت أهداف خاصة بالنمو أو البقاء في السوق أو الربحية وإن كان ذلك يتم بطريقة غير مباشرة.

٥ - فلسفة المنظمة لتحقيق الأهداف السابقة.

٦ - الصورة أو الانطباع الذي تحب المنظمة أن ترسخه في أذهان عملائها.

وتوضح العبارات السابقة أيضاً والخاصة بتحديد مجال عمل المنظمة وغرضها الإستراتيجي على إختلاف طريقة صياغتها وإختلاف مصادرها - فلسفة المنظمة واتجاهها في المستقبل، بالإضافة إلى تحديد سبب وجود المنظمة أصلاً ويحدد هذا الغرض في:^(١)

(١) تحديد المجال التي تعمل فيها المنظمة وفي ضوء إمكانياتها.

(٢) وضع الإطار الذي يمكن من خلال إختيار بدائل التصرف داخل المنظمة.

(٣) مجالات التركيز لأنشطة المنظمة وشخصيتها.

ويجب أن يعكس غرض الفندق إحتياجات القوى البشرية والمساهمين وكذلك العملاء وحاجتهم ورغباتهم، وعلى هذا فهو يصبح ميثاق للفندق لا يتغير عادة في الأجل القصير ويوضح لماذا وجد هذا الفندق أصلاً ووظيفته في الأجل الطويل في

R. T. Justis et al., Strategic Management and Policy, (١)
(Englewood Clippis, N.J.: Prentic - Hall Inc., 1985), P. .

ضوء البيئة التي يعمل فيها. إنه الإطار أو المرجع الذي يمكن من خلاله الحكم على ما إذا كانت الأهداف تتمشى مع إطار عمل أو نشاط الفندق أم لا وما إذا كانت الاستراتيجيات المقترحة لتحقيق هذه الأهداف تتلائم مع هذا الغرض أم لا.

وهناك شيء هام وهو أنه عند قراءة غرض الفندق لابد أن يؤدي ذلك إلى تمييز هذا الفندق عن غيره حتى وإن كانت تعمل معه في نفس الصناعة. وهناك رأى ينادى بأن كل المنظمات تسعى إلى تحقيق ربح، وعلى هذا فإن الصياغة يجب أن تميز كل منظمة عن الأخرى في أسلوب تحقيق هذا الربح وعلى هذا فلا بد من الصياغة الدقيقة لغرض المنظمة حيث أنها الأساس الذي يعتمد عليه صياغة الأهداف والاستراتيجيات^(١).

"Profit is the overriding purpose of all business organizations. Mission Statement Simply further identify how one business intends to achieve profit as opposed to how another firm might do so. These Statements must be carefully worded since they provide direction for policy, objectives, and Strategy"

J. M. Higgins, Orgazational Policy and Strategy (١) Management, (New Yurk: CBS College, 1982), P. 12.

Richard B. Robinson & John A. Perace, Strategic Management, (٢) (Illinois: Irwin, 1988).

وتعكس رسالة الفندق ما تصبو إليه الإدارة أخذاً في الاعتبار منافسيها الذين يعملون معها في نفس المجال وكذلك نوعية الخدمات والمنتجات التي سيتم تقديمها لإشباع حاجات الضيوف أو النزلاء. ويمكن تبين ذلك من خلال عرض الرسالة التي تتبعها شركة هوليداي إن العالمية باعتبارها من أكبر الشركات الفندقية في العالم.^(١)

تلتزم الإدارة بالاحتفاظ والإستمرار في تحقيق المركز القيادي Leadership position بين الشركات الفندقية المالية وذلك بالاحتفاظ بالمركز الأول دائماً. ولتحقيق ذلك سوف تعتمد الشركة على تقديم خدماتها المتكاملة والمميزة ذات الأسعار المعتدلة في جميع فئاتها سواء التي تديرها أو التي تعمل من خلال إستخدام الإسم التجاري فقط وذلك بطريقة تحقق أقصى إشباع ممكن للضيوف، وفي نفس الوقت تحقيق أعلى عائد للمساهمين مع عدم إغفال المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه الشركة.

وتتبع أهمية صياغة فلسفة الفندق في:

١ - أنها تضمن الإستمرارية في الاتجاه حتى لو تغيرت الإدارة.

Richard B. Robinson & John A. Perace, Strategic Management, (١)
(Illinois: Irwin, 1988).

٢ - أنها تعتبر مرشد عام للمديرين حيث أنها تضمن أن تكون كل قرارات الإدارة في ضوء قيم وميثاق الفندق.

٣ - إنها تساعد في عملية وصف الوظائف وتقييم الأداء.

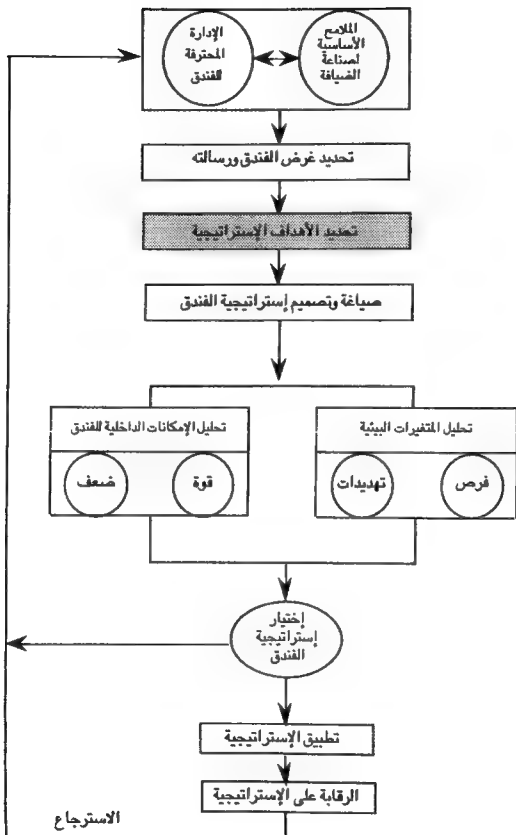
وعموماً يمكن الاسترشاد بالجدول التالي لتقييم رسالة الفندق.

جدول (١/٦) رسالة وغرض الفندق

المعيار	درجة التمديد والوضوح		
	واضح تماماً	واضح نوعاً ما	غير واضح
١ - تحديد العملاء الذين يخدمهم الفندق: من هم عملاء الفندق؟			
٢ - المنتجات أو الخدمات المقدمة.			
٣ - الأنشطة التي يعمل فيها الفندق.			
٤ - الأسواق والمناطق الجغرافية التي يغطيها الفندق.			
٥ - التكنولوجيا الأساسية المستخدمة.			
٦ - فلسفة الفندق ومعتقداته وقيمه التي تحكمه في التعامل مع الأطراف الأساسية المؤثرة Stakeholders.			
٧ - الصورة الذهنية أو الانطباع Image الذي يرغب الفندق في ترسيخه في أذهان من يتعامل معه.			
٨ - الرسالة باعتبارها قوة دافعة ومحفزة للعاملين الذين يطلعون عليها.			

أسئلة

- ١ - أعد قراءة هذا الفصل بتركيز وإهتمام ثم حاول إعداد وصياغة رسالة وغرض محدد لفندق مثالي تنوى العمل فيه، أو فندق تريد إنشاءه وإدارته إدارة علمية ناجحة .
- ٢ - رتب زيارة لأحد الفنادق المحيطة بالمنطقة التي تعيش فيها، ثم حاول التعرف على رسالة هذا الفندق وغرضه الأساسي والمحتويات التي تتضمنها رسالة هذا الفندق.
- ٣ - حالو أن تصيغ الغرض الخاص بالكلية التي تدرس فيها ورسالتها الأساسية في ضوء ما درسته في هذا الفصل.
- ٤ - حاول أن تصيغ رسالتك كطالب علم أو كمدير لفندق مع توضيح أهم مكونات هذه الرسالة والقيم والمبادئ التي سوف تلتزم بها .
- ٥ - هل هناك فرق بين كون رسالة الفندق مكتوبة وموثقه وكونها معروفة لدى الإدارة العليا فقط. وأياً كانت إجابتك حدد الأسباب.
- ٦ - بعد الانتهاء من هذا الفصل حدد أهم مكونات الرسالة الفعالة ثم ناقشها مع زملائك للتوصل إلي إطار عام ومتكامل لمكونات الرسالة المثالية وذلك لشركة سياحية ، قرية سياحية ، مكتب خاص للإرشاد السياحي.



الفصل السابع

صياغة أهداف الفندق

توضح الأهداف الاستراتيجية المركز التنافسي في السوق الذي يجب أن يحتله الفندق وكذلك أهداف الأداء التي تبحث الإدارة في إنجازها لتحقيق غرض الفندق. وبعض هذه الأهداف قد يكون خارجياً ويتعلق بمدى جاذبية ومزيج الصناعات الذي يعمل فيه الفندق، والمركز التنافسي التي يسعى إليه في كل صناعة، والسمعة التي نريد الحصول عليها من العملاء والجمهور، والمكانة التي نريدها في المحيط أو المجتمع ، إمكانياته في مواجهة المنافسين. وهناك أيضاً بعض الأهداف الداخلية وهي تتعلق بأداء المنظمة والنتائج المالية. وهناك بعض الأهداف الاستراتيجية وأهمها:

- الحصة السوقية.
- النمو والقيادة في الصناعة الفندقية.
- معدل العائد على الأموال المستثمرة.
- القوة التنافسية.
- المقدرة التكنولوجية.
- الاعتراف بالفندق كقائد للمجال الذي يعمل فيه أو للصناعة التي ينتمي إليها.
- إستقرار الإيرادات بالرغم من المتغيرات التي تحدث للظروف الاقتصادية.

- رضاء النزول.

- البقاء فى الصناعة الفنية.

ويلاحظ أن الاهداف مطلوبة فى كل قسم أو إدارة فرعية من إدارات الفندق وكذلك فى كل مستوياته الإدارية. وعادة ما يتم تحديد أهداف طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل فالأهداف طويلة الأجل تركز نظر الإدارة على ما يتم تنفيذه حالياً لتحقيق نتائج مستقبلاً أما الأهداف قصيرة الأجل فهي تحدد درجة السرعة والتحرك التى يجب أن تحتفظ بها الإدارة لتحقيق الأداء المطلوب فى الأجل القصير.

أهمية وجود أهداف استراتيجية

ما لم يتم تحويل رسالة الفندق الذى تم تحديدها فى الخطوة السابقة إلى أهداف أداء محددة لتحديد مركز محدد فى السوق وأيضاً إلى نوع من الالتزام، فإن غرض الفندق ورسالته سوف يظل مجرد رغبة أو نية وإنجازات على الورق غير محققة. وتوضح الخبرة أن المديرين الذين يضعون أهداف إستراتيجية لهم ولنظماتهم تزيد لديهم احتمالات تحقق هذه الأهداف عن المديرين الذين لم يضعوا هذه الأهداف. فتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف أداء تساعد على منع إنحراف المنظمة وتساعد على ترتيب أولوياتها بالإضافة إلى توفير مقاييس للحكم على أدائها.

واقعية الأهداف الاستراتيجية

لا يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية وأهداف الأداء من وجهة نظر الإدارة وما تراه الإدارة إنه صالح فقط. ولكن إذا كان للأهداف أن تقوى من مقدرة المنظمة كي تقدم أقصى ما لديها، فلا بد من أن تصمم في ضوء معايير واقعية ويمكن إنجازها. وهذا يتطلب وضع الأهداف أخذاً في الاعتبار بعض المعايير الداخلية والخارجية التالية:

١ - ما هي مستويات الأداء والتي تسمح ظروف الصناعة والمنافسة والظروف الاقتصادية على تحقيقها؟

٢ - ما هي المعايير المالية التي يرغب الفندق في تحقيقها (في ضوء مدخل الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر) كي يكسب الفندق ثقة المجتمع المالي وفي نفس الوقت توفير الأموال اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الفندق.

٣ - ما هي الحصة السوقية والموقف التنافسي الذي يطمح إليه الفندق ويستطيع أن يحققه؟

٤ - ما هو الأداء الذي يستطيع الفندق تحقيقه في حالة النمو؟

وعلى هذا فإن وضع الأهداف يتطلب من المديرين تحديد ما هو الأداء الممكن في ضوء الظروف الخارجية وفي ضوء إمكانيات المنظمة الداخلية.

أهمية تخطيط الأهداف في كل أرجاء الفندق

لكي تسود الأهداف الاستراتيجية كل أرجاء الفندق، فيجب أن يتم بناء الأهداف الاستراتيجية على المستويات الاستراتيجية الثلاثة: على مستوى الشركة ككل، على مستوى النشاط الفندقى وذلك فى حالة المنظمات متعددة الأنشطة ثم أخيراً على مستوى الأقسام الرئيسية الوظيفية. فعندما يبدأ كل فرد من رئيس الجهاز التنفيذي حتي آخر مشرف فى المستوى الإداري بوضع أهداف خاصة بالنشاط الذى يعمل فيه، فإن يمكن ربط حوافزه فى ضوء مدى تحقيق هذه الأهداف ولكن بعد قبولها من المستوى الأعلى طبعاً وسيؤدى هذا إلي أن كل المديرين سيعرفون بالتحديد ما هو مطلوب منهم، وسوف يكون لديهم فهم تام لما ستقوم به الوحدة التى يمثلونها من إسهام فى تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجية.

وكمثال يوضح كيف أن الهدف الاستراتيجي ممكن أن يفرخ منه أهداف للمستويات الأدنى، يفترض أن الهدف الأساسى لأحدى المنظمات متنوعة الأنشطة قد تحدد بتحقيق ٥٠ مليون جنيه خلال العام القادم، وبافتراض أنه بعد المناقشة والتحليل بين الرئيس التنفيذي ومديرى القطاعات (الأنشطة) الرئيسية الأخرى أنفق على أن هدف النشاط الفندقى هو تحقيق ٢٠ مليون جنيه خلال العام القادم. وقد تم الاتفاق على ذلك بين الرئيس التنفيذي للشركة ومديرى القطاعات الخمسة وتم تحويل هذه الأهداف إلي أنشطة يتم الالتزام بها لتحقيق ذلك. ويفرض أن مدير الفندق بعد مناقشة أهدافه مع مديرى الأقسام الرئيسية داخل نشاطه أوضح ما يلى:

١ - سيتم خدمة ١٠٠,٠٠٠ عميل وسيبلغ كل عميل ٢٠٠٠ جنيه نظير هذه الخدمات.

٢ - تكلفة الخدمات المقدمة ستكون في حدود ١٨٠٠ جنيه للعميل الواحد.

٣ - سيكون صافى الربح فى حدود ٢٠ مليون جنيه.

وبالطبع سيتم مناقشة بنود التكاليف مع مدير الإنتاج (١٨٠٠) جنيهه للوحدة) وإمكانية البيع بسعر ٢٠٠٠ جنيه مع مدير التسويق ثم يلى ذلك التناقش مع المدير المالى لإمكانية توفير الأموال اللازمة وفي الوقت المناسب. ومع مدير الغرف والطعام والشراب عن مدى إمكانية توفير الخدمات المطلوبة وهكذا.

وعلى المستوى التالى سوف يقوم مدير التسويق بتوزيع هذه الخدمات على رجال البيع الذين يعملون معه وعلى المناطق الجغرافية وعلى أساس نوع العميل. ونفس الكلام ينطبق على إدارة العمليات من حيث التحميل والجدولة وعمليات الصيانة للألات وعددها وخلافه. وينفس الأسلوب يتم إعداد عملية التخطيط المالى داخل الإدارة المالية التابعة لهذا النشاط. ويمكن محاكاة ذلك فى الأنشطة الأخرى للشركة الأم. والفكرة الأساسية وراء هذا المثال هو أن وضع أهداف لكل مدير وعلى كل مستوى تؤدي إلى توضيح ما سيتم إنجازه ومن المسئول عن كل نتيجة. وإذا تم وضع هذه الأهداف بطريقة سليمة فهي تساعد على إعطاء دفعة قوية للمنظمة وتضعها على المسار الصحيح وتعمل على خلق منظمة يهتمها تحقيق النتائج أو كما يطلق عليها منظمة موجهة بالنتائج. وكل هذا يقوى ويدعم غرض المنظمة

الاستراتيجي. وبالتحديد الكمي الدقيق للمساهمات والنتائج التي يمكن لكل مدير ولكل وحدة أن تنجزها فإن كل فرد في المنظمة سوف يفهم إتجاه المنظمة وكذلك دوره في إنجاز وتدعيم هذا الاتجاه وهذا يساعد كل المنظمة لأن تتجه وتتحرك في إتجاه واحد لتحقيق أهدافها، باختصار فإن الإدارة مع وجود هدف واضح ومحدد من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج أفضل عما أن كانت الإدارة بدون أهداف محددة.

معايير الأهداف

هناك معايير أساسية لابد من مراعاتها عند وضع أهداف المنظمة وهي:

- ١ - يجب أن يتعلق الهدف بموضوع واحد ومحدد ولا يجب أن يصاغ بشكل غامض أو بطريقة مبالغ فيها.
- ٢ - يجب أن يتعلق الهدف بنتيجة لا بنشاط يمكن تحقيقه (فالهدف هو نتيجة النشاط، وليس أسلوب إنجاز هذا النشاط).
- ٣ - يجب أن يصاغ الهدف بطريقة يمكن قياسها (في شكل كمي ما أمكن).
- ٤ - يجب أن يتضمن الهدف وقت محدد لتنفيذه.
- ٥ - يجب أن يكون الهدف محفزاً وأن يكون قابلاً للتطبيق.

وعلى هذا فإن وجود الأهداف شئ ضروري جداً للفندق، فبدون هذه الأهداف ستكون أنشطة الفندق عشوائية وإن يكون هناك خط، ومسار محدد لأنه لا يوجد أهدافاً هدف. فعلى سبيل المثال يمكن تصور الأهداف التالية للفندق (أهداف قصيرة الأجل).

- زيادة مبيعات الغرف بنسبة ٢٠٪ العام القادم.
- زيادة مبيعات الطعام بنسبة ١٠٪ العام القادم.
- بقاء تكلفة العمالة كما هي بدون زيادة (٢٢٪ من المبيعات).
- زيادة مبيعات الشراب بنسبة ١٢٪ خلال شهر ديسمبر القادم.

الخطط التشغيلية

لضمان نجاح الأهداف السابقة فلا بد أن تترجم إلى خطط تشغيلية، فعادة ما يكون التركيز عند وضع الأهداف على ما الذي يجب أن يتم عمله، ومتي يتم عمله؟ بينما يكون التركيز في الخطط على كيفية إتمام ذلك ومن المسئول عن تنفيذه؟ وبصورة أكثر تحديداً تهتم الأهداف بما سيتم عمله بينما تركز الخطط التشغيلية على كيفية إنجاز هذا العمل.

فعلى سبيل المثال إذا كانت خطة مدير التسويق هي التعاون مع المسئولين عن العلاقات العامة لترويج الفندق كمكان لقضاء أجازة الشتاء مثلاً فهذا لا يعتبر هدفاً بل خطة عمل. أما الهدف فهو في هذه الحالة "زيادة مبيعات الطعام والشراب خلال شهر ديسمبر". ويتضح ذلك من الجدول التالي.

الهدف	الخطط التشغيلية Action Plans	اليهام	الشخص المسؤول
زيادة مبيعات الشراب بنسبة ١٢٪ خلال شهر ديسمبر القادم	١ - إعداد قائمة بالشركات والمؤسسات الأخرى الموجودة بالمنطقة من واقع سجلات الغرفة التجارية	١ يونيو	مدير المبيعات
	٢ - إعداد ملف للمناسبات الخاصة بأنشطة الأعمال بالاستعانة بالصحف المحلية.	منتصف يونيه	مدير الطعام
	٣ - رصد مكافأة لى عامل يحصل على طلب لزيادة مبيعات الطعام والشراب.	١ يوليه	مساعد مدير الطعام
	٤ - التعاون مع رجال العلاقات العامة لترويج الفندق كمكان لقضاء أجازة الشتاء.	١ سبتمبر	مدير الطعام

شكل ١/٧ ، تحويل الأهداف إلى خطط تشغيلية محددة

أسئلة

١ - هناك فرق بين من يحدد هدفه بشكل محدد وموثق، وبين من لا يحدد هذا الهدف بشكل مكتوب وموثق ما رأيك في هذا .وضح.

٢ - حاول صياغة أهداف الكلية التي تدرس فيها مع مراعاة شروط الأهداف العلمية السليمة التي درستها في هذا الفصل.

٣ - رتب زيارة لأحد الفنادق القريبة منك، وناقش مع مديرها أهداف الفندق - محاولاً قياس ومقارنة هذه الأهداف مع ما درست في هذا الفصل.

٤ - حاول صياغة أهدافك طويلة وقصيرة الأجل والتي تساعدك في رسم استراتيجية للنجاح في صناعة الضيافة سواء موظف أو مدير أو صاحب منشأة فندقية.

٥ - إذا كنت تستطيع الحصول على التقارير النهائية لعينة من الفنادق الكبرى كمحاولة لمعرفة مدى وجود أهداف لهذه الفنادق، فهل يمكن مقارنة هذه الأهداف بما درست في هذا الفصل. وهل وجدت هذه الأهداف مكتوبة وموثقة في التقارير النهائية للفندق أم تم تجميعها من أماكن متفرقة. أم أنها غير موجودة أصلاً!!

٦ - ما هو رأيك في صياغة الأهداف التالية:

- إن هدف الفندق هو تعظيم الربح.

- إن هدف الفندق هو تحقيق أرباح قدرها مليون جنيه في العام القادم.

- إن هدفنا هو زيادة العائد على المبيعات وكذلك الوحدات المباعة.
- إن هدفنا هذا العام هو تحقيق زيادة في إيرادات المبيعات من ٥٠ مليون جنيه إلى ٦٠ مليون جنيه ونحن نتوقع أن يتم ذلك من خلال بيع مليون وجبة بسعر ٦٠ جنيه للوجبة الواحدة.
- إن هدفنا هذا العام هو زيادة ميزانية النشاط الإعلاني بنسبة ١٥٪.
- إن هدفنا هو زيادة حصة الفندق السوقية من ٨ - ١٠٪ وذلك من خلال زيادة مصاريف الإعلان بنسبة ١٥٪.
- إن هدفنا هو أن تكون لنا القيادة في البحوث والتطوير وأن تكون القيادة أيضاً في التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة.
- إن هدفنا خلال التسعينيات أن نستمر كقادة في تقديم أنواع جديدة من التكنولوجيا والمنتجات الجديدة.
- نحاول أن نظل في قمة الصناعة التي نعمل فيها بتحقيق معدل عائد على الأموال المستثمرة (٢٥٪) خلال العام القادم.
- إن هدفنا أن نكون أعظم شركة تحقق أرباح في الصناعة التي نعمل فيها.
- إن هدفنا هو مضاعفة سعر السهم في السوق خلال الخمس سنوات القادمة.

- إن هدفنا هو زيادة الأرباح المحققة هذا العام عن العام الماضي بنسبة ٢٠٪.
- إن هدفنا هو تحسين الروح المعنوية لرجال البيع.
- إن هدفنا هو تقليل معدل الدوران (الغياب، ترك العمل) بين رجال البيع بنسبة ١٠٪ في يناير ١٩٩٦.
- إن هدفنا تدعيم مجهودات رجال البيع.
- إن هدفنا تقليل الوقت بين طلب الخدمة والتسليم بنسبة ٨٪ (٢ يوم) في يونيو ١٩٩٦.
- إن هدفنا تقليل تكلفة الخدمات المقدمة بنسبة ٦٪ وذلك للوصول إلي تخفيض نسبة ٢٪ من سعر البيع في يناير ١٩٩٦.
- إن هدفنا تدعيم المجهودات التتريبية داخل الفندق.
- إن هدفنا زيادة عدد رؤساء الأقسام القادرين على تحمل أعباء الإدارة المتوسطة بنسبة ١٥٪ خلال فبراير ١٩٩٦.
- إن هدفنا إعداد برنامج في "فن البيع" لعدد ١٥ رجل بيع وذلك لزيادة المبيعات بنسبة ٤٪ بعد ١٠ شهور من إنتهاء البرنامج على أن يبدأ البرنامج في أغسطس ١٩٩٦.

- إن أهداف المنظمة (شركة لإدارة الفنادق) طويلة وقصيرة الأجل

هى:

* إضافة ٧٠,٠٠٠ غرفة إلى الطاقة الحالية للشركة أوائل عام ٢٠٠٠.

* تجديد ٢١٧,٠٠٠ غرفة من الغرف التى تديرها الشركة أوائل عام ١٩٩٧.

* إعطاء ٣٠٠ ترخيص فرانشايز أواخر ١٩٩٧.

* زيادة معدل العائد على الأموال المستثمرة ٢٠٪ من خلال:

** الإحتفاظ بنسبة إشغال ٧٠٪ سنوية للغرف فى المتوسط فى فنادق الشركة.

** الإحتفاظ بنسبة تفضيل فنادق الشركة عن الفنادق المنافسة والتى وصلت ٣٣٪ عام ١٩٩٠.

** قيادة الصناعة التى تعمل فيها من خلال زيادة الحجزات كل سنة بنسبة ٢٪ خلال الخمس سنوات القادمة.

** الإحتفاظ بنسبة الحجز مقدماً (٢٣٪) سنوياً من إجمالى الحجزات داخل فنادق الشركة.

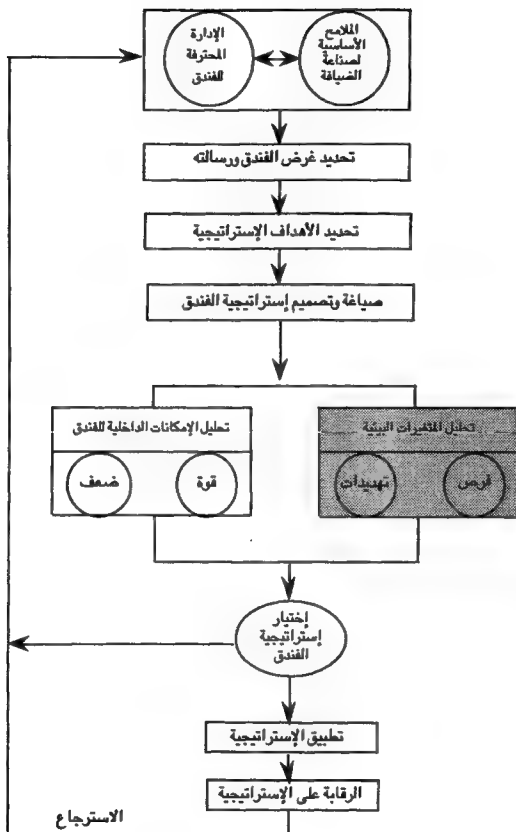
** الإحتفاظ بعدد تراخيص الفرانشايز الممنوحة بما لا يقل عن ١٠٠ ترخيص سنوياً.

* تدريب ٥٠٪ من الإدارة المتوسطة والإدارة العليا سنوياً.

* سوف تكون نسبة الديون إلى الملكية ٣٥٪ العام القادم.

* تحقيق ١٧٪ هامش ربح للتشغيل العام القادم.

* تحقيق ٢٠٪ كمعدل عائد على حق الملكية سنوياً.



الفصل الثامن

التحليل والتنبؤ بالبيئة المحيطة بالفندق

هناك عديد من العوامل الخارجية والتي غالباً يصعب التحكم فيها تؤثر على قرار الفندق الخاص بتحديد اتجاهه وتصرفاته المستقبلية. وهذه المكونات أو العوامل تتمثل في البيئة الخارجية للفندق External environment والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين وهما: البيئة الخارجية العامة Remote environment وبيئة النشاط أو البيئة التي يعمل الفندق في نطاقها Oprating or task environment.

أولاً ، البيئة العامة المحيطة بالفندق

وهي البيئة التي تتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التي لا تخص فندق بعينه بل تؤثر على كل الفنادق، وهي تتكون من العوامل أو المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذلك ظروف الصناعة التي يعمل فيها الفندق. وهذه المتغيرات ينظر إليها إما على أنها تمثل فرص Opportunities أو تهديدات Threats. وعادة ما تكون هذه العوامل بمثابة عوامل حاکمة بمعنى أن الفندق لا يستطيع تغييرها وإنما يستطيع التنبؤ بها. فمثلاً إذا حدث كساد فعلي الفندق توقعه مبكراً وإعداد الاستراتيجية اللازمة للتعامل معه ولكنه لا يستطيع منعه نهائياً. وعلى هذا فإن على الفندق قبل صياغة إستراتيجيته أن يقوم بتحليل البيئة الخارجية العامة. ويوضح الشكل التالي كيف أن إحدى شركات الطيران العالمية قامت بتحليل البيئة الخارجية وأثر ذلك على صياغة إستراتيجيتها.

قبل تحديد إستراتيجية الشركة عام ١٩٨٤ ، قامت الشركة بتحليل البيئة العامة المحيطة وتم التوصل من هذا التحليل إلى ما يلي:

١ - أن حالة الرواج في إقتصاد الولايات المتحدة سوف تستمر.

٢ - إجمالي الناتج القومي سوف يزيد بنسبة ٤,٥٪.

٣ - أسعار الوقود ستظل مستقرة.

٤ - صناعة الطيران تبشر بالأمل حيث أن:

• مسافات الطيران داخل البلاد سوف تزيد بنسبة ١٠,٥٪.

• عائد الطيران الخارجي سوف يزيد بنسبة ٦٪.

٥ - أن شركات الشحن الجوي سوف تستخدم طائرات ضخمة وسوف تقلل أسعارها.

٦ - خدمات البريد السريع سوف تتضاعف.

Source: Pearce & Robinson, Op.cit., p. 101.

شكل ١/٨ العوامل الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية إحدى شركات الطيران.

وبالطبع فوجود النتائج السابقة يساعد الإدارة في صياغة إستراتيجيتها على أسس واضحة ومحددة. وكما سبق القول فإن البيئة العامة للمنظمة تتكون من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها.

الاعتبارات الاقتصادية

تدور الاعتبارات الاقتصادية حول التغيرات التي تحدث في القوة الشرائية لعملاء الفندق والتي تؤثر في الطلب على منتجاته وخدماته. وتشير هذه الاعتبارات إلى طبيعة واتجاه إقتصاد الدولة أو الدول التي يمارس فيها الفندق نشاطه والتي يأتي منها الضيوف. ولأن أنماط الاستهلاك تتأثر بدرجة إنفاق الشريحة التي يتعامل معها الفندق، فلا بد من فهم الاتجاهات الاقتصادية لهذه الشريحة والتي تؤثر على الصناعة ككل. وهناك عديد من المتغيرات التي يجب على الفندق دراستها وتوفير البيانات عنها وهي:

- ١ - إجمالي الناتج القومي للدولة أو للدول التي يمارس فيها الفندق نشاطه أو للدول المصدرة للسياح.
- ٢ - الدخل المتاح للتصرف فيه لدى الأفراد والمخصص للإنفاق على خدمات الفندق.
- ٣ - الميل للإنفاق لدى الأفراد.
- ٤ - أسعار الفائدة على الائتمان وعلى بطاقات الائتمان Credit cards.
- ٥ - معدل التضخم.
- ٦ - مستويات الائتمان التي تمنح للعملاء.
- ٧ - أسعار الطاقة والنقل.

الاعتبارات الاجتماعية

وتتمثل هذه الاعتبارات فى المعتقدات والقيم والاتجاهات وآراء وأنماط حياة الأفراد الذين يعيشون فى البيئة المحيطة. وقد يسأل القارئ وما فائدة ذلك فى الإدارة الاستراتيجية للفندق؟ والإجابة هى أن أى تغيير فى العوامل السابقة سوف يؤدى إلى تغيير فى المنتجات أو الخدمات التى يقدمها الفندق وبالتالي لابد من التعايش والتنبؤ المستمر بأى تغير يحدث فى هذه الاعتبارات. فمثلاً إذا تغيرت اتجاهات الأفراد فإن هناك سلسلة من التغيرات قد تحدث فى الطلب على خدمات المنظمة ومنتجاتها كأنماط الملابس والمكث والمكث والمكث وطريقة قضاء أوقات الفراغ، وعلى هذا فإن الفندق يجب أن يتحرك ويشبع هذه الرغبات المتجددة. فإذا أخذنا مثلاً لذلك وهو دخول المرأة فى مجال العمل فإن ذلك قد أدى إلى تغيرات أساسية فى الطلب على المنتجات والخدمات. فلقد أدى ذلك إلى ضخامة وإتساع الطلب على منتجات وخدمات جديدة نتيجة غياب المرأة فترة طويلة عن المنزل. ويلاحظ أن المنظمات التى تنبأت بحدوث هذه الظاهرة أو إستجابت لها بسرعة قد حققت أرباح طائلة من خلال تقديم هذه المنتجات والخدمات ومنها الوجبات الجاهزة والسريعة وأجهزة الميكروويف وخدمات الأكل خارج المنازل وتوصيل الطلبات إلى المنازل.. الخ.

وهناك مثال آخر وهو إتجاه الدول المتقدمة إلى زيادة عدد أيام الاجازات الأسبوعية وهذا يفتح مجالاً خصباً لكثير من المنظمات وأهمها المطاعم والفنادق وشركات الطيران الداخلى. ويلاحظ أيضاً أن التركيب العمرى للسكان عامل فى منتهى الأهمية حيث أن المنتجات والخدمات التى تقدم للشباب تختلف عن التى

تقدم للأطفال، وعلى هذا فعلى المنظمات التنبه لهذه الحقيقة حيث أن بعض البلاد يلاحظ أن أغلب سكانها من التركيب العمرى من ١٤ - ٤٠ عاماً بينما هناك دولاً أخرى سيصل عدد كبار السن فيها إلى ٥٠ مليون نسمة وقد تنبّهت شركة ماريوت العالمية لذلك وبدأت فى إنشاء وإدارة فنادق لكبار السن لمواجهة متطلبات هذه الشريحة.

الاعتبارات السياسية

إن إتجاه وإستقرار العوامل السياسية يعتبر من العوامل الهامة فى الصناعة الفندقية. وتتمثل هذه الاعتبارات فى النواحي القانونية والحكومية بالإضافة إلى الظروف السائدة فى الدولة أو المنطقة التى سيعمل فيها الفندق وهناك عديد من القيود السياسية والقانونية التى تمثل قيوداً على الفندق ومنها:

* القرارات الخاصة بحرية التجارة.

* القرارات الخاصة بالضرائب.

* الحد الأدنى للأجور.

* سياسات التسعير.

* تلوث البيئة.

* الإرهاب.

* الاستقرار السياسى.

* النزاعات والحروب الاقليمية.

* سياسة الحكومة لتشجيع وتحفيز صناعات معينة.

وعادة ما تكون القيود السابقة ملزمة للمنظمة وينشأ عنها تكاليف وبالتالي تؤثر فى النهاية على ربحية المنظمة. غير أن هناك بعض القوانين الحكومية التى تشمل فرصاً للفنادق كتدعيم بعض الصناعات وتحفيز وتشجيع الاستثمار فيها. ويلاحظ أن دور الدولة السياسى من الممكن أن يؤثر على الفندق فى حالات أخرى حيث أن الدولة من خلال أجهزتها العامة تعتبر مصدراً كبيراً للإستهلاك (إقامة الضيوف - مآدب الطعام والشراب.. الخ). وبالتالي تمثل فرصاً للمنظمات غير أنها فى نفس الوقت قد تكون منافساً قوياً خاصة فى الدول التى تدير بعض المشروعات والمنظمات. وعلى هذا فإن المنظمات الفندقية يجب أن تكون على وعي مستمر بالعوامل السياسية والقانونية وأن تحاول أن تتنبأ بها وتحولها لصالحها إن أمكن وفى بعض الحالات تضغط على الحكومة كي تسن التشريعات فى صالحها.

الاعتبارات التكنولوجية

على الفندق أن يتابع تكنولوجيا الصناعة التى يعمل فيها وإلا أصبحت معداته ومنتجاته وخدماته متقادمة وغير مقبولة من العملاء. ونفس الكلام ينطبق على الأساليب التسويقية والمالية المستخدمة فى الفندق. ويتم ذلك عادة من خلال التنبؤ

بالتغيرات التكنولوجية التي قد تحدث في مجالات الفندق المختلفة، وإذا لم ينتبه الفندق لذلك ربما يفقد حصته وعملاته من السوق. كذلك على الفندق الاستفادة من الإخترعات التكنولوجية (فرص) ومحاولة تقادي تقدم التكنولوجيا المستخدمة وإلا أصبحت تهديد يحد من حريته ونجاحه.

تحليل الصناعة التي يعمل فيها الفندق

يعتبر تحليل الصناعة التي يعمل فيها الفندق من العوامل الأساسية، ولا يفوتنا مساهمة العالم الأمريكي بورتر في تقديم نموذج لتحليل الصناعة والتي صاغها في كتابه الهام "الاستراتيجية التنافسية" حيث ذكر أن تحليل الصناعة والموقف التنافسي يتضمن تحليل وتقييم العناصر التالية حيث أنها تؤثر في تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة من خلال:

(١) التهديدات الناشئة عن دخول منافسين جدد.

(٢) القوة التفاوضية للمستهلكين.

(٣) القوة التنافسية للموردين.

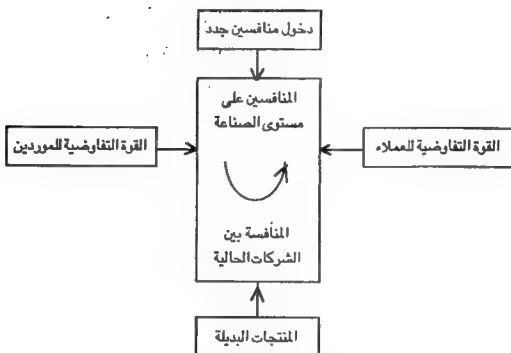
(٤) التهديدات الناشئة من وجود بديل للمنتج أو الخدمة.

(٥) المنافسة بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

ولكى يصيغ الفندق استراتيجيته فلابد من دراسة هذه العناصر السابقة ومعرفة كيف تعمل هذه العناصر سوياً وكيف تؤثر على الموقف التنافسي للمنظمة.

كيف تشكل القوى التنافسية إستراتيجية الفندق؟

لقد ساعد الإطار التحليلي الذي توصل إليه بورتير Porter المديرين في فهم ديناميكية الصناعة بالإضافة إلى التوقع السليم لأثر المتغيرات المختلفة في البيئة العامة على بيئة النشاط الخاصة بالمنظمة، ويوضح الشكل التالي العوامل التي تشكل المنافسة داخل الصناعة.



شكل (٢/٨) : العوامل الأساسية التي تشكل المنافسة داخل الصناعة

Source: Michel E. Porter, Competitive Strategy,
(New York: free press, 1980), p. 105.

وفيما يلي عرض مختصر لهذه العوامل الأساسية التي تشكل المنافسة داخل الصناعة:

٩ (١) التهديدات الناتجة عن دخول منافسين جدد

إن دخول منافس جديد في الصناعة يمثل إضافة جديدة ويمثل أيضاً الرغبة في الحصول علي حصة تسويقية من الفطيرة الموجودة والتي يشترك فيها المنافسين الحاليين. معنى ذلك أن وجوده سيكون على حساب المنافسين الآخرين. وبالإضافة إلى الطاقة الجديدة والحصة التسويقية الممكن فقدها فإن القادم الجديد قد يكون لديه موارد ضخمة.

ويلاحظ أن جدية التهديدات التي يمثلها دخول منافس جديد إلى الصناعة تتمثل في مدى وجود أو عدم وجود عوائق تعوقه من إختراق الصناعة بالإضافة إلى رد فعل المنافسين الحاليين تجاه دخول هذا القادم الجديد. فإذا كانت القيود والعوائق أمام أى قادم جديد قوية فعليه توقع مقاومة عنيفة من المنافسين الحاليين وهناك ستة مصادر من العوائق والقيود أمام أى قادم جديد تستطيع أن تضعها المنظمات الموجودة وهي:

(أ) إقتصاديات الحجم الكبير

تجبر عملية إقتصاديات الحجم الكبير المنافس الجديد أن يبدأ نشاطه بحجم أكبر من المنتجات أو يقبل أن ينتج كميات قليلة ولكن مرتفعة التكاليف. ولقد إكتشفت كل من شركة زيروكس وجنرال اليكتريك أن إقتصاديات الحجم الكبير

سواء فى الانتاج أو التسويق أو البحوث والتطوير والخدمات المقدمة كانت هى العائق الأساسى لدخول صناعة الكمبيوتر التى حاولت كلاً منها دخولها.

٢٠ (ب) تمييز المنتج

إن تمييز المنتج بماركة معينة يجبر المنافس الجديد فى إنفاق مبالغ طائلة للتغلب على ولاء المستهلك للمنتج وهذا يدفعه إلى زيادة تكاليفه وبالتالي تصعب عملية المنافسة.

٢١ (ج) المتطلبات المالية

إن الحاجة إلى استثمار جزء كبير من الموارد المالية فى عمليات البحوث والتطوير والحملات الاعلانية للقدرة على المنافسة تمثل حاجزاً أو عائقاً آخر أمام القادم الجديد. ونظراً لأن الأموال مطلوبة لتغطية الأعباء الثابتة والجارية بالإضافة إلى إمتصاص خسائر التشغيل فى المراحل الأولى فإن المتطلبات المالية لتغطية الدخول فى صناعات معينة كالحاسبات الالكترونية والأنشطة الإستخراجية تعتبر عائق كبير وتعوق دخول القادمين الجدد فى كثير من الأحيان.

٢٢ (د) التكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج

قد يكون لدى الشركات الموجودة مزايًا من حيث التكاليف لا تتوافر للشركات الجديدة التى تريد الدخول إلى الصناعة. وعادة ما تحقق الشركات القديمة فى الصناعة ميزة تنافسية راجعة إلى منحنى الخبرة لديها Experience curve والنتائج من تراكم الخبرة فى الصناعة بما يساعدها على تخفيض

تكاليفها وكذلك علاقتها الوطيدة بمصادر المواد الخام ومعرفة أسرارها وسهولة الوصول إليها بالإضافة إلى إستخدام أصول مقومة بأسعار قديمة أو الحصول على معونات حكومية أو التمتع بالمواقع الاستراتيجية بحكم تواجدها فى السوق مبكراً.

والفكرة الأساسية وراء ذلك هو أن القادم الجديد سوف يدخل السوق بدون خبرة وبالتالي ستكون تكلفته أكبر ، وسوف يصعب عليه المنافسة أمام المنافسين الموجودين .

(هـ) سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع

يعتمد الوصول إلى منافذ التوزيع على إنفاق مبالغ طائلة من جانب القادم الجديد كى يقنع تجار الجملة وتجارة التجزئة بعدم التعامل مع منتجات المنافسين الحاليين والتعامل فى منتجات وخدمات المنافس الجديد . ويتطلب ذلك حملات إعلانية مكثفة وتخفيضات هائلة للأسعار بالإضافة إلى مجهودات بيعية مكثفة ، وكل ذلك بالطبع يمثل تكلفة تضاف إلى تكلفة المنتج أو الخدمة مما يخل فى النهاية بالموقف التنافسى للقادم الجديد . أضف إلى ذلك أنه كلما كان للمنافسين الحاليين سيطرة على منافذ التوزيع الحالية كلما صعب على القادم الجديد إختراق هذه المنافذ .

(و) السياسة الحكومية

تستطيع الحكومة أن تسهل أو تعقد عمليات الدخول للمنافسين الجدد من خلال اشتراط الحصول على تراخيص معينة أو التحكم فى المواد الخام

المستخدمة (الصناعات النووية) . وبالطبع فإن القادم الجديد يجب أن يدرس جيداً العناصر الستة السابقة وأن يحاول التنبؤ بكيفية رد فعل المنافسين الذين يعملون حالياً فى الصناعة وكيفية إستخدام هذه العناصر جيداً ومدى رد فعل القادم الجديد وإمكانياته وقدرته على التغلب على المنافسة من خلال تكنولوجيا جديدة قد تعرض منحنى الخبرة المتوافر لديهم بل وقد تتفوق عليه.

(٢) القوة التفاوضية للمشتري والموردين

إن العامل الثانى من العوامل التى تشكل المنافسة داخل الصناعة هو مدى قوة الموردين والمشتريين ويمكن أن يكون لدى الموردين قوة تفاوضية من خلال زيادة الأسعار أو تخفيض جودة المواد والخدمات التى يقدمونها . وعلى هذا يستطيع هؤلاء الموردين رفع تكاليف المنتجات داخل الصناعة مما قد يسبب أضراراً كثيرة للشركات التى تعمل فيها . ونفس الكلام ينطبق على المشتريين أو المستهلكين حيث من الممكن إجبار الشركات على تخفيض أسعارها أو المطالبة بجودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض وكل ذلك يؤثر على ربحية الصناعة فى النهاية.

ويلاحظ أن قوة كل من مجموعات الموردين أو المشتريين تعتمد على مجموعة من الخصائص الخاصة بموقف السوق ومدى أهمية المبيعات أو المشتريات إلى الصناعة مقارنة بحجم النشاط ككل.

وعلى هذا فإن الموردين يكونوا أقوياء، إذا،

- كان هناك عدد قليل من الشركات أو الموردين يتحكمون فى عملية التوريد للصناعة التى يتم التوريد إليها والتى قد تضمن عدد كبير من الشركات.

- كان المنتج الذى يتم توريده فريد ومميز عن غيره.

- كانت الصناعة لا تمثل أهمية تذكر فى نشاط المورد.

- كانت الصناعة تتميز بالتكامل إلى الأمام وتحتاج المنتج فى بعض عملياتها الأساسية.

وفى المقابل يكون المشترين أقوياء، إذا،

- كانت المشتريات تتم بكميات كبيرة ومركزة فى أيدي عدد قليل من المشترين.

- كان المنتج نمطى وغير مميز حيث يستطيع المشترين الشراء بسهولة من مصادر أخرى.

- كان المنتج الذى يتم شراؤه من الصناعة يمثل جزءاً أساسياً من تكاليف المنتجات التى يقوم المشتري بإنتاجها.

- كان هامش الربح منخفض وبالتالي يحاول المشتري تقليل التكاليف بقدر الإمكان.

ومن العرض السابق يتضح أن هناك أهمية قصوى فى إختيار الموردين الذين تشتري منهم المنظمة إحتياجاتها وكذلك مجموعة المشترين الذين تباع لهم منتجاتها وخدماتها. وعلى المنظمة أن تحاول باستمرار رصد أى تغيرات تحدث فى العلاقة بينها وبين الموردين والمشترين وأن تحاول التكيف معها وتوجيهها لصالحها بما لا يضر بمصالح أى من الطرفين.

(٣) المنتجات والخدمات البديلة

إن العامل الثالث هو المنتجات البديلة للمنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمة وعادة ما تؤثر المنتجات البديلة على الصناعة إذا لم يتم تمييز منتجات المنظمة عن المنتجات والخدمات البديلة وهذا ما يعانى منه حالياً منتجوا السكر خاصة من منتجات الفركتوز والتى أصبحت تستخدم كبديل للسكر فى إستخدامات عديدة. وهناك نوعين من المنتجات البديلة يجب أن تهتم بهما المنظمة:

١ - المنتجات البديلة التى تتنافس المنتجات الأصلية فى السعر والأداء.

٢ - المنتجات البديلة التى تنتج بواسطة صناعات تحقق أرباح عالية.

(٤) المنافسة بين المنتجين الحاليين

إن المنافسة بين المنتجين الحاليين تأخذ شكل الكراسى الموسيقية من خلال إستخدام حرب الأسعار، إدخال منتجات جديدة، الحملات الإعلامية المكثفة، ومع ملاحظة أن المنافسة القوية والمكثفة تكون نتيجة لما يلى:

- زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تماثلهم فى الحجم والقوة.
- نمو الصناعة منخفض.
- عدم وجود إختلاف واضح بين المنتجات المتنافسة.
- إرتفاع التكاليف الثابتة أو أن المنتجات قابلة للتلف وبالتالي فهناك مبرر لتخفيض الأسعار.
- الخروج من الصناعة صعب جداً حيث تستخدم الشركات أصول متخصصة ولا يمكن تحويلها إلى أنشطة أخرى (كمبانى الفنادق مثلاً).

ويمجرد تقييم هذه العوامل التى تؤثر على المنافسة فى الصناعة فإن المخطط الاستراتيجي يستطيع أن يحدد أوجه القوة Strengths وأوجه الضعف Weaknesses داخل منظمته فى ضوء العناصر السابق الإشارة إليها . فعلى سبيل المثال ما هو موقف منتجات المنظمة من المنتجات والخدمات البديلة؟ ما هو موقف المنظمة تجاه العوائق الموضوعية لمنع دخول منافسين جدد؟ وعلى هذا فإن المخطط يستطيع إعداد خطة تتضمن وضع الفندق بطريقة تجعل من الامكانيات المتوافرة له حصن دفاعى ضد القوى التنافسية.

وفيما يلى ملخص للعوامل والاعتبارات التى يجب على الفندق تحليلها والتنبيه بها .

**جدول (٢/٨) العوامل والاعتبارات البيئية التي يجب على
الفندق التنبؤ بها**

البيئة العامة	الأسئلة التي لابد من الإجابة عليها
<p>الاعتبارات الاقتصادية</p> <p>إذا كانت القوة الشرائية تعتمد على الدخل الحالي المدخرات، إمكانية الحصول على الائتمان، فلا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:</p> <p>(١) ما هي الاتجاهات الاقتصادية المتوقعة في الأسواق التي سيعمل فيها الفندق؟</p> <p>(٢) ما مدى التغيرات الاقتصادية في النمو الاقتصادي، معدل التضخم، أسعار الفائدة مدى توافر الأموال، مدى توافر الائتمان، والقوى الشرائية للضيوف التي يمكن توقعها؟</p> <p>(٣) ما هو مقدار الاختلافات في الدخل بين الطبقات الاجتماعية المختلفة؟</p> <p>(٤) ما هي التغيرات في الطلب التي يمكن توقعها لبعض السلع والخدمات؟</p>	<p>الاعتبارات الاجتماعية</p> <p>(١) ما هو الأثر الذي تحدثه التغيرات في القيم والاتجاهات الاجتماعية فيما يتعلق بالزواج والحمل نمط الحياة، العمل، دور كل من الرجل والمرأة، التعليم، الإحالة للمعاش، التلوث، الطاقة... إلخ. على تطور ونمو الفندق؟</p> <p>(٢) ما هي مجموعات التأثير التي سوف يزيد أثارها في المستقبل؟</p>

تابع جدول (٢/٨)

<p>(٣) ما هو أثر التغير في التركيبة السكانية على الفندق؟</p> <p>(٤) ما هي الفرص أو التهديدات التي يمكن تطويرها في ضوء ما سبق.</p>	
<p>(١) ما هي التغيرات المتوقعة في سياسة الحكومة فيما يتعلق بالصناعة الفندقية، التجارية الخارجية، الضرائب، حماية البيئة، الدفاع، حماية الصناعة المحلية؟</p> <p>(٢) ما هي درجة النجاح التي تحققها الحكومة في إنجاز أهدافها؟ وما هو أثر ذلك على الفندق؟</p> <p>(٣) هل هناك اتجاه بعدم الاستقرار، شيوع الفساد، شيوع العنف؟</p> <p>(٤) ما هي درجة المخاطرة للعمل في مصر هل هي مرتفعة أو منخفضة؟</p> <p>(٥) ما هي القيود السياسية والقانونية الأخرى أو التدعيم الذي يمكن توقعه في ضوء سياسة الحكومة المتوقعة بالنسبة لصناعة الضيافة؟</p>	<p>الاعتبارات السياسية</p>
<p>(١) ما هو الموقف التكنولوجي الحالي في صناعة الضيافة؟ كيف يمكن تغييره؟</p> <p>(٢) ما هي المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تكون مربحة في المستقبل؟</p>	<p>الإعتبارات التكنولوجية</p>

تابع جدول (٢/٨)

<p>(٢) ما هو الأثر المتوقع للتقدم التكنولوجى فى الخدمات التى يقدمها الفندق؟</p> <p>(٤) ما هى علاقة الاعتبارات التكنولوجية بالإعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الأخرى؟</p> <p>(١) ما هى درجة التكامل بين المنافسين الأساسيين فى الصناعة؟</p> <p>(٢) ما هى نسبة الاشغال المثالية داخل الصناعة؟</p> <p>(٣) ما هى قابلية الصناعة الفنية لقبول منتجات وخدمات بديلة؟</p> <p>(٤) ما هى القيود المفروضة من الصناعة لمنع دخول منافسين جدد وما هى درجة فاعليتها وتأثيرها؟</p> <p>(٥) ما هو عدد ودرجة تركيز (مدى قوة) الموردين داخل الصناعة.</p> <p>(٦) ما هى طبيعة ودرجة قوة المشتريين داخل الصناعة.</p>	الصناعة
<p>(١) ما هى احتمالات دخول منافسين جدد إلى الصناعة؟ هل يقومون بعرض خدمات بديلة؟</p> <p>(٢) ما هو رد الفعل الاستراتيجى من قبل الفنادق العاملة فى الصناعة.</p> <p>(٣) ما هى الأولويات لدى المنافسين؟ وما هى درجة قابليتهم للتغيير؟</p>	الموقف التنافسي

تابع جدول (٢/٨)

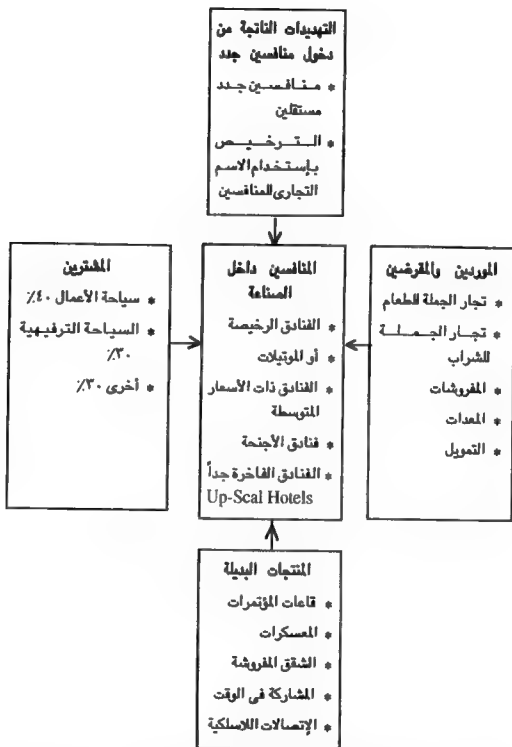
<p>(١) ما هي إحتياجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية؟</p> <p>(٢) هل هناك بحوث تسويقية تجرى أم أن المديرين يتوصلون إلى إحتياجات العملاء من واقع مناقشتهم مع بعضهم البعض؟</p> <p>(٣) ما هي الإحتياجات غير المشبعة بواسطة المنتجات الحالية؟ ولماذا؟</p> <p>(٤) هل عمليات البحث والتطوير مستمرة لإشباع هذه الإحتياجات؟</p> <p>(٥) ما هي قنوات التوزيع والتسويق التي يجب إستخدامها؟</p> <p>(٦) ما هي أوجه القصور في منتجات المنافسين وكيف يمكن تحويل هذا القصور إلى تحسينات في خدمات الفندق؟</p> <p>(٧) ما هي التغيرات السكانية والديموجرافية الممكن توقعها؟ وما إنعكاس ذلك على حصة الفندق التسويقية؟ ما هي الشريحة التسويقية أو المنتجات التي يمكن تطويرها نتيجة هذه التغيرات؟ ما هو شكل القوة الشرائية المتوقعة للمستهلكين؟</p>	<p>المشتريين (المستهلكين)</p>
<p>(١) ما هي إحتتمالات زيادة التكاليف نتيجة نفاذ بعض الموارد الطبيعية؟</p>	<p>الموردين والمقرضين</p>

تابع جدول (٨/٢)

<p>(٢) هل مصادر الطاقة مستقرة خلال الفترة القادمة؟ وما هي توقعات الأسعار؟</p> <p>(٣) ما هي التوقعات بالنسبة لمصادر المدخلات المختلفة وتكلفتها؟</p> <p>(٤) هل لدى الموردين والمقرضين الاستجابة لطلبات الفندق الفجائية وما هي إمكانياتهم؟</p>	
<p>(١) هل ستتوافر القوى العاملة بالمهارات والنوعيات المطلوبة خلال الفترة القادمة؟</p> <p>(٢) ما هي إمكانيات الجامعات ومعاهد التدريب والمدارس في تخريج المهارات اللازمة في المناطق أو الدول التي يعلم فيها الفندق؟</p> <p>(٣) ما هي خطة الفندق التدريبية وإمكانياتها إذا لم تتوافر المهارات؟</p>	العمالة

Source: Ibid, pp. 169-181.

ويوضح الشكل التالي مثال توضيحي للعوامل التي تشكل المنافسة أمام فنادق شركة هوليدي إن العالمية والتي تساعد الشركة في تشكيل وصياغة خطتها الاستراتيجية.



**شكل رقم (٣/٨) العوامل التي تشكل المنافسة داخل النشاط
الفندقي لشركة هوليدي إن العالمية**

Source: Ibid, p. 141.

وبتوافر العوامل السابقة تستطيع الشركة رسم إستراتيجياتها في ضوء الظروف المتوقع أن تسود داخل صناعة الضيافة Hospitality industry كما يلي:

(١) القيود الموضوعية أمام المنافسين الجدد

عملت صناعة الإقامة Lodging industry علي خلق عدة عوائق تمنع من دخول منافسين جدد وأهمها:

*** إقتصاديات الحجم الكبير،**

وذلك من خلال سلسلة الفنادق المنتشرة في العالم لكل شركة من الشركات الكبرى (هيلتون - هوليداي إن - ماريوت... الخ) والتي تدار تحت قيادة هذه الشركات ومن خلال نظمها وإجراءاتها ، وهذا يساعد على توزيع تكاليف التسويق والبحوث والتدريب والخدمات التكنولوجية (نظم الحجز المركزي) على عدد كبير من الفنادق منتشرة في جميع أنحاء العالم.

*** تمييز المنتج،**

عملت كل شركة من هذه الشركات على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة بحيث تضعها في فئة متميزة عن غيرها من الفنادق ، وهذا يعتبر قيد أو عائق جديد أمام المنافسين الذين يريدون دخول هذه الصناعة. وهذا يخلق نوع من ولاء المستهلك وسهولة التعرف على هذه الفنادق من خلال خدماتها ومنتجاتها المميزة.

*** الإحتياجات المالية،**

إستفادت هذه الشركة من منح تراخيص الفرانشايز وهي إعطاء إسم الشركة فقط مع تحديد مجموعة من المعايير للخدمات المقدمة لمن يريد أن يفتح فندقاً جديداً ويمكن القول إن هذا الأسلوب قد يكون في صالح المنافس الجديد ولكن مازال في صالح الشركة أيضاً إذ يمكن سحب هذا الترخيص في أى وقت وخاصة إذا ما خالف الشخص الذى يحصل على الترخيص قوانين الشركة المانحة لهذا الترخيص.

*** العروة والإلزام بالنواحي الفنية للصناعة،**

والتي أصبحت عائق من العوائق الجديدة أمام المنافسين الجدد حيث قد يصعب عليهم مجاراة الشركات العتيقة في هذا المجال.

*** القدرة على الوصول إلى قنوات التوزيع،**

وخاصة في حالة محاولة إحتكار المواقع الأساسية للطلب (المطارات والمصايف ووسط المدن) من الممكن أن تصبح هي الأخرى عائق جديد أمام القادم الجديد. وبالرغم من كل هذه العوائق شهدت فترة السبعينات عديد من المحاولات الناجحة لدخول الصناعة خاصة من جانب الفنادق الصغيرة والموتيلات. وشهدت فترة الثمانينات محاولات ناجحة أيضاً لدخول الصناعة من خلال الفنادق الفاخرة وذلك بالتركيز على شريحة معينة من رواد الفنادق.

(٢) الموردین

ينحصر الموردین الذين يعملون مع صناعة الفندقة أو الإقامة فی موردی المعدات والمفروشات بكافة أنواعها وموردی الطعام والشراب ومصادر الطاقة والمقرضین (الأموال) ومصادر القوى العاملة (الأفراد). ويلاحظ أن أغلب هؤلاء الموردین مشتتین أى أن عددهم كبير ويساهم كل منهم بحصة صغيرة فی السوق الذى يعمل فيه Fragmented Market ولا يعرضون منتجات فريدة ومميزة. وفى المقابل تمثل صناعة الفندقة مصدر توريد ثابت ومستمر وضخم لكل هؤلاء الموردین مما يجعل القوة التفاوضية فی يد شركات الفنادق وليس فی يد هؤلاء الموردین.

(٣) العملاء أو المشترین

تعتبر صناعة الفندقة أو الإقامة قوية نسبياً فی مواجهة عملانها أو مستهلكي خدماتها ومنتجاتها وذلك لأن هؤلاء العملاء عادة ما يكونون أفراداً أو جماعات صغيرة أو منظمات صغيرة أيضاً. بمعنى أن مساومتهم الشرائية محدودة نسبياً ومشتتة There is a limited Concentration of Power إذا ما قورنت بشركات الفنادق. غير أن دخول الفنادق الرخيصة Budget hotels نتیجة ضغوط العملاء وإشباعاً لرغبات جديدة داخل الصناعة أدى إلى زيادة التفتت Fragmentation داخل صناعة الفنادق وهذا يمثل تهديداً لشركات الفنادق الحالية.

(٤) المنتجات البديلة

إن المنتجات والخدمات البديلة تعتبر من أهم العوامل التي يجب أن تدرس بواسطة الصناعة حيث تساعد المخترعات الجديدة على تخفيض السفر (الاتصالات اللاسلكية والاتصالات بالقرع الصناعي) حيث يستطيع الفرد إنهاء مهمته دون التنقل والترحال (إستخدام الفنادق للمبيت والإقامة) ولقد إستغلت شركة هوليداي إن هذه الظاهرة بأن زودت فنادقها بشبكة إتصالات تعتمد على القرع الصناعي وتوفير هذه الخدمات لنزلائها وبالتالي حولت هذا التهديد إلى فرصة للربحية في صالحها.

المنافسة بين الشركات القائمة

بالرغم من أن شركة هوليداي إن العالمية تعتبر الشركة رقم واحد في العالم من حيث عدد الغرف إلا أن هناك منافسين آخرين يسعون للحصول علي مزيد من الحصة التسويقية الكلية والتي ستكون على حساب الشركة. ونظراً لتعرض أهم منتج للتلغف (الغرف) بمعنى أن الغرفة التي لا تباع اليوم لا يمكن تخزينها وإن تباع بعد ذلك أبداً، بدأت الشركات الجديدة تصمم فنادقها بطريقة تصلح مكاتب إدارية إذا لم تستطيع أن تصمد أمام المنافسة من الشركات القوية وأرادت أن تترك الصناعة ككل.

ويلاحظ أن هذه الطريقة التي تعتمد علي تحليل الخمس عناصر السابقة والتي تشكل المنافسة داخل الصناعة تشكل إستراتيجية الشركات العاملة في هذه الصناعة إلى حد كبير. ويتضح لنا مما سبق أن التطور في وسائل الاتصالات

يعتبر تهديداً للصناعة الفندقية بإعتباره يقدم منتجات بديلة. ويلاحظ أيضاً أن القوة التفاوضية للمشتريين (المستهلكين) والموردين ضعيفة نسبياً إذا ما قورنت بقوة الشركات داخل الصناعة بالإضافة إلى أن هناك عوائق قوية لمنع دخول منافسين جدد بسهولة. ولكن يلاحظ أن تنوع العملاء وتنوع إحتياجاتهم قد مكن من دخول بعض المنافسين لاشباع هذه الإحتياجات والتعلب علي العوائق الموجودة.

ثانياً، البيئة التشغيلية أو بيئة النشاط

يعد تحليل متغيرات البيئة العامة التي تعمل فيها المنظمة يتبقى بعد ذلك المتغيرات الخاصة ببيئة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة. وتختلف هذه البيئة إختلافاً جذرياً عن البيئة العامة حيث أن بيئة النشاط يمكن التحكم فيها بعكس البيئة العامة التي لا يمكن التحكم فيها وهناك عديد من المتغيرات لا بد من أخذها في الحسبان وهي:

* الموقف التنافسي للمنظمة.

* المستهلك للخدمات أو لمنتجات المنظمة.

* الموردين والمقرضين أو ما يسمى بمصادر الموارد.

* سوق العمالة.

ونظراً لأن العوامل السابقة تؤثر تأثيراً كبيراً على الفرص الربحية التي تتاح للفندق أو في فرض قيود أو محددات على ربحيته فلا بد من تحليلها والتنبؤ بها.

مقدماً والإستفادة منها فى حالة الفرصة وتحويلها فى صالح الفندق إذا كانت تمثل قيداً أو تهديداً. وبالرغم من أن دراسة البيئة الخارجية لا يمكن المنظمة من إختيار أفضل إستراتيجية إلا أنه يقلل كثيراً من حالة عدم التأكد ويساعد على حصر المتغيرات فى أضيق نطاق وبالتالي زيادة مقدرة المنظمة على التعامل معها. وتوضح الأشكال (٤/٨)، (٥/٨) نتيجة تحليل البيئة الخارجية وبيئة النشاط لقطاع الفنادق لشركة هوليدياى إن العالمية.

أولاً ، البيئة العامة

الإعتبارات الاقتصادية	الإعتبارات السياسية	الإعتبارات الاجتماعية	الإعتبارات التكنولوجية
<p>إنخفاض السياحة الترفيهية وانخفاض معدلات السفر نظراً لظروف الكساد (٤-)**</p>	<p>إستقرار سياسى نسبى فى مناطق الجذب السياحى العالمية (٧-)**</p>	<p>- زيادة وقت الفراغ المخصص للترفيه - زيادة عدد المسافرين من المستن . - زيادة عدد المسافرين من الشباب . - زيادة إقبال فئة العمر من ٢٥ - ٤٠ عاماً على السفر (٨+)</p>	<p>- إدخال تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية فى عمليات الحجز ونظام التحكم الرقابية . - الحجز من خلال القمر الصناعى . - تخفيض العمالة الناشئ من المخترعات الإلكترونية (٦+)</p>

** الأرقام التى بين الأقواس تمثل فرص إذا كانت بالموجب والحد الأدنى ١٠ وتمثل قيوداً أو تهديدات إذا كانت بالسالب والحد الأدنى ١٠ أيضاً .
*** بالرغم من الإستقرار السياسى إلا أن الرقم -٢ ذلك راجع إلى وجود إضرابات فى مناطق الشرق الأوسط وأفريقيا مما أدى إلى إنخفاض أرباح الشركة فى هذه الفترة.

شكل ٤/٨ تحليل البيئة العامة لشركة هوليدياى إن العالمية

Source: A.J. Pearce & R.B. Robinson, op.cit, p.121.

حانياً ، بيئة النشاط

المنافسين	العملاء	المالاة	المقرضين	الموردين
- زيادة عدد الفنادق الصغيرة - لا يوجد تهديد حالي للمركز القيادي الذي تحتله الشركة (٣٠+)	- من بين كل ٦ أمريكيين يقصد واحد منهم فنادق الشركة . - أظهرت الدراسات أن ٤٠٪ من المسافرين يفضلون هوليدي إن . - الأعمال من ٢٤ - ٤٩ والبخل ٢٠٠٠ دولاراً سنوياً هم الذين يرتادون فنادق الشركة . - زيادة عدد التراخيص الممنوحة في الدول الأخرى (٦٠+)	- يوجد عرض متناسب من المالاة المطلوبة . - تلتفتت العمالة في الشركة نظراً لزيادة الحد الأدنى للأجور (٢٠+)	- هيكل تمويلي قوى - موقف الشركة القوي سهل من الحصول على إئتمان (٥٠+)	- زيادة أسعار الجازلين وقد أدى ذلك إلى ارتفاع أسعار الطيران مما أدى إلى التأثير على حركة السفر (-٢)

شكل ٥/٨ تحليل بيئة النشاط لشركة هوليدي إن العالمية

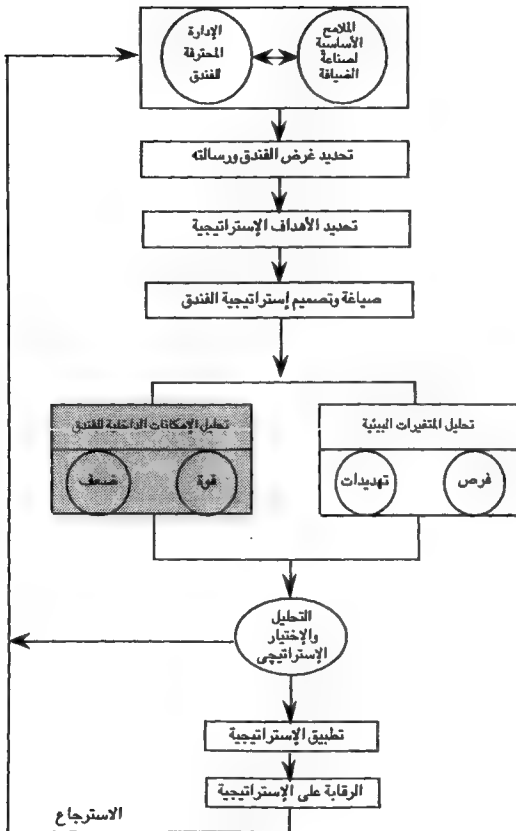
Source: Ibid, P. 103.

يلاحظ أن توافر مثل هذا التحليل والتقييم للبيئة العامة وبيئة النشاط يفيد الإدارة كثيراً في بناء وصياغة خططها الإستراتيجية في المستقبل .

وتوضح الأشكال السابقة أن الظروف الإجتماعية تتغير لصالح النشاط الفندقى وتمثل فرصاً وأفاقاً مستقبلية للشركة . ويوضح الشكل الخاص ببيئة النشاط أن تحليل العملاء يوضح زيادة الإقبال على الفندق وكذلك تمتع الفندق بمركز مالى قوى يمثل فرص للفندق للحصول على أموال إضافية أو إئتمان . بينما تؤثر الزيادة فى أسعار الطاقة تأثيراً سلبياً على حركة السفر وبالتالي على الفندق .

اسئلة

- ١ - تؤثر البيئة المحيطة بأى منظمة تأثيراً مباشراً والمطلوب تحديد المؤثرات البيئية التى تؤثر على النشاط السياحى والفندقى فى مصر وما إذا كانت هذه المؤثرات تمثل فرصاً أم تهديدات للنشاط السياحى والفندقى .
- ٢ - تؤثر المنافسة داخل الصناعة على الشركات العاملة فى القطاع السياحى والفندقى على المنظمات العاملة فى هذا المجال ... ما رأيك فى ذلك ؟ وضح ؟
- ٣ - اختر فندق أو قرية سياحية أو شركة سياحية تعرفها وقم بتحليل العوامل التى تؤثر على استراتيجيتها التنافسية فى ضوء نموذج العالم الأمريكى بورتز .
- ٤ - اختر فندق أو قرية سياحية وحدد القيود التى تستطيع وضعها أمام أى قادم جديد يريد أن يدخل هذا النشاط .



الإطار الفكري للكتاب

الفصل التاسع

تحليل إمكانيات الفندق الداخلية

إن تصميم الإستراتيجية الفعالة يتطلب تحديد رسالة الفندق ثم صياغة أهدافه ويلي ذلك تحليل البيئة المحيطة وبعد ذلك تحليل إمكانيات الفندق الداخلية . ولكي تنتج الإستراتيجية فهناك ثلاث مكونات رئيسية هي :

(١) أن تتواءم الإستراتيجية مع الظروف التنافسية البيئية . بمعنى أنها يجب أن تحاول الاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل أثر التهديدات بقدر الإمكان وهذا ما يوفره تحليل والتنسيق بالعوامل والمتغيرات البيئية .

(٢) يجب أن تعتمد الإستراتيجية في صياغتها على الإمكانيات الواقعية للفندق بمعنى أن إغتنام الفرص المتاحة يجب أن يكون على أساس توافر الإمكانيات الأساسية اللازمة لذلك .

(٣) يجب أن يتم تنفيذ الاستراتيجية بدقة وبعناية . وطالما أنه تم تناول البعد الأول في الفصل السابق . فإن هذا الفصل سيركز على تناول البعد الثاني وهو تحليل إمكانيات الفندق الداخلية على أن يتم تناول التنفيذ والتطبيق الدقيق للإستراتيجية فيما بعد .

ومبدئياً يجب أن يحدد التحليل الداخلي لإمكانيات المنظمة أوجه القوة والضعف الاستراتيجية التي يجب أن تعتمد عليها الإستراتيجية ويتم ذلك عادة من خلال تحديد العوامل الداخلية أولاً (الإمكانات التسويقية ، المالية ، البشرية للفندق)، وثانياً تقييم هذه العوامل . والسؤال الآن ما هي العوامل الداخلية الاستراتيجية؟ من أين تنشأ هذه العوامل؟ كيف نقرر ونختار العوامل الاستراتيجية المناسبة؟ هذه الأسئلة يجب أن تثار لتحديد وتقييم العوامل الأساسية

الداخلية للفندق كنقاط قوة أو نقاط ضعف والتي تعتمد عليها الإستراتيجية في المستقبل .

تعدد العوامل الإستراتيجية الداخلية

يقصد بالعوامل الإستراتيجية الداخلية إمكانيات الفندق الداخلية والتي تتضمن المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج/العمليات ، البحوث والتطوير ، التسويق ، التمويل ، الأفراد) . وعادة لا تعتبر كل المنظمات معظم هذه المجالات كعوامل إستراتيجية داخلية وبالتالي كفوجّه قوة Strengths أو أوجه ضعف Weaknesses وإنما تركز على بعضها وذلك على حسب ظروف المنظمة وأهمية وقوة كل مجال وظيفي فيها . وعلى هذا فلا بد أن يختار المديرين بعض هذه المجالات الوظيفية والتي يعتمد عليها نجاح المنظمة حيث يتوقف إختيار هذه العوامل على نوع الصناعة ، الشريحة السوقية التي يتم خدمتها ، دورة حياة المنتج وموقف المنظمة الحالي . وعلى هذا فإن المديرين يبحثون عن ما أسماه "شيستر برنارد" بالعوامل الإستراتيجية" وهي الإمكانيات الداخلية التي تعتبر حاسمة بالنسبة للنجاح في مجال تنافسي معين . فعلى سبيل المثال فإن العوامل الإستراتيجية لشركة بترول سوف تكون مختلفة عن العوامل الإستراتيجية الخاصة بصناعة المقاولات أو صناعة الضيافة Hospitality industry وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل أو الإمكانيات الداخلية .

إدارة النشاط التسويقي للفندق

بعد تحديد أهداف الفندق وتحليل البيئة التي يعمل فيها ، فإن الخطوة التالية

هى تصميم مجموعة من الإستراتيجيات الوظيفية لتحقيق هذه الأهداف . وعادة ما يتم البدء بالإستراتيجية التسويقية . وعادة ما يفرق بين البدء بالمستهلك وتحديد إحتياجاته ثم تصميم خدمة أو منتج فندقى لمقابلة هذه الإحتياجات وهو ما يعرف فى علم التسويق " بالمفهوم التسويقي " وبين المفهوم البيعى الذى يعتمد على تطوير منتج ثم بذل المجهود البيعى والإقناعى لتصريفه . ويلاحظ أن المفهوم الأول يحقق نتائج أكثر ضماناً ويؤدى إلى تعظيم أرباح الفندق بينما يواجه المفهوم الثانى صعوبة عدم وجود عملاء لقبول هذه الخدمات .

ولقد بدأ التركيز على السياسات التسويقية لخدمات الفنادق فى العالم خلال حقبة العشرينات من القرن الحالى ، حيث كانت قبل ذلك تهتم بتقديم الضيافة فى شكلها العائلى من إبتسامة إستقبال ومصافحة بالأيدي . ولقد نبع هذا التطور كنتيجة للتغيرات التى حدثت فى نوعية العمل وبالتالي تعدد نوعية الخدمات التى يطلبها وإختلافها بشكل كبير من فئة إلى فئة . ولقد صاحب هذا التغير فى نوعية العمل تغيرات أخرى فى وسائل السفر ، وفى وسائل ومعدات الخدمة الفندقية وتقديمها ، وأخيراً فى وسائل الإتصال والترويج . لذا كان من الضرورى أن تحل المعرفة والخبرة بالخدمات الفندقية وأسس تقديمها محل الإبتسامة وحسن المصافحة .

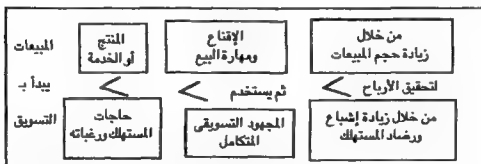
وكنتيجة حتمية لهذا التطور بدأت السياسات التسويقية للخدمات الفندقية فى التطور أيضاً لتتضمن نواحى عديدة عن الطلب المحتمل والمنافسين وشكل ونوعية الخدمات المطلوبة بما يحقق أهداف المنظمة من بيع متزايد للخدمات الفندقية وزيادة متوسط ما ينفق النزيل أو الضيف داخل الفندق وكذلك زيادة مدة إقامته بالفندق .

وتتعامل إدارة التسويق فى صناعة الفنادق مع الضيف الذى يتوافر لديه المقدرة والرغبة فى الحصول على الخدمة الفندقية ولهذا فإنها تهتم بتحليل الآتى :

١ - العملاء أو النزلاء المرتقبين ودخلهم المتوقعة وتبويبهم من حيث الجنس ودرجة التعليم والدخل ومعدل نموه وكذلك الطبقة الإجتماعية التى ينتمون إليها .

٢ - الرغبة فى إنفاق أموالهم أو جزء منها ، حيث تتأثر الرغبة بعوامل كثيرة منها (مستوى الدخل ، الدخل المتوقع للعميل فى المستقبل ، معدل البطالة ، معدل نمو السكان والتغيرات المتوقعة فى توزيع فئاته ، دوافع النزول لشراء الخدمة الفندقية) .

وعادة ما تستفيد إدارة التسويق من هذه البيانات فى رسم إستراتيجية المنتج أو الخدمة الفندقية المطلوبة لتحقيق إشباع رغبات المستهلك وبالتالي تحقيق أهداف الفندق بعكس الحال لو أنها بدأت بتصميم خدمة أو منتج ثم تحاول بذل مجهود يبعى لتصريف هذا المنتج . والفلسفة الأولى يطلق عليها الفلسفة التسويقية أو المفهوم التسويقي والثانية هى المفهوم البيعى أو فلسفة البيع . ويوضح الشكل التالى الفرق بينهما .



شكل رقم ١/٩ : الفرق بين فلسفة البيع وفلسفة التسويق

ويلاحظ أن التفرقة السابقة هامة حيث أن المنشآت الفندقية التي لا تفرق بين التسويق والمبيعات لا تستطيع أن تعظم أرباحها . فالمنشآت الفندقية التي تشغل نفسها بالمشاكل اليومية ولا تفكر في المستهلكين وإحتياجاتهم وتغييرها سوف تجد نفسها في النهاية تنتج منتجاً أو تقدم خدمة لا يوجد لها مستهلكين .

ونظراً لأن الصناعة الفندقية تعاني من زيادة المعروض من الخدمات الفندقية عن الطلب عليها ونظراً لزيادة المنافسة فلا بد من تبني المفهوم التسويقي لا المفهوم البيعي وهذا يتطلب التحديد الدقيق للسوق المتوقع وإحتياجات المستهلكين وتعديل الخدمات المقدمة بما يتلائم مع أي تعديل في هذه الإحتياجات والرغبات وهذا يحمي المنشأة الفندقية من تقادم خدماتها وعدم ملائمتها لرغبات المستهلك .

باختصار فإن رجل الفنادق الذي يعتمد على الفلسفة التسويقية والتي تبدأ دائماً بالمستهلك يسهل عملية البيع ويحقق أقصى ربحية للفندق بينما يؤدي المفهوم البيعي إلى صعوبة عملية البيع وعدم ضمان نجاحها مما يؤدي في النهاية إلى إنخفاض الربحية . ونظراً لأن الخدمة الفندقية تتسم كباقي الخدمات بمميزات معينة ، فلا بد أن يتم إعتبار ذلك عند تصميم البرنامج التسويقي ، وعادة ماتتسم الخدمة بمميزات معينة :

* أنها غير ملموسة بحيث لا يمكن لمسها أو تذوقها قبل الشراء .

* أنها قابلة لللف ، فالخدمة الفندقية لا يمكن تخزينها في مخازن .

* أنها غير نمطية ، بمعنى أن الخدمة المقدمة بواسطة هيلتون تختلف عن الخدمة المقدمة بواسطة شيراتون وهكذا .

وهناك سؤال يطرح نفسه وهو "هل تؤثر هذه الصفات على الناحية التسويقية؟" والإجابة نعم - وعلى ذلك فعلى رجل التسويق مراعاة ذلك عند إعداد خطته التسويقية .

وتبرز السمات المميزة للخدمة الفندقية وصعوبة لمسها وتنويعها قبل الشراء أهمية عملية الترويج ، فطالما أن الضيف أو النزيل ليس له خبرة سابقة فى التعامل مع الفندق فهو يشترى توقع أو تصور للخدمة وليس منتج يمكن أن يراه ويختبره قبل الشراء . وعلى هذا يجب أن تركز المجهودات البيعية والإعلانية على المنافع التى يحصل عليها المستهلك وليس مجرد عرض مميزات الخدمة .

أما عدم قابلية الخدمة للتخزين فيضيف عبء جديد على رجل التسويق ويمثل تحدى له حيث أن الغرفة التى لا تباع اليوم لا يمكن بيعها إلى الأبد هذا بالإضافة إلى تأثير الموسمية على النشاط الفندقى . وتتعاكس هذه الصفات على رجل التسويق حيث يتطلب ذلك التجديد المستمر فى مزيج الخدمات المقدمة بالإضافة إلى إدخال أسعار جديدة ، أساليب مختلفة فى الترويج هذا بالإضافة إلى تخفيض الأسعار فى مواسم إنخفاض الطلب .

وأخيراً يؤدي التنوع فى الخدمات وعدم نمطيتها من فندق إلى آخر أو داخل الفندق الواحد من بلد إلى بلد إلى صعوبة مراقبة جودة الخدمة وهذا ينعكس على عملية تخطيط المنتجات والخدمات المقدمة ويبرز أهميتها لرجل التسويق عند إعداد الخطة التسويقية للمنظمة .

أساسيات التسويق

هناك ثلاث خطوات أساسية يجب على رجل التسويق داخل الفندق القيام بها

وهي :

- ١ - تحديد السوق المرتقب ورغباته واحتياجاته .
- ٢ - تطوير المنتجات التي يطلبها هذا السوق .
- ٣ - الإتصال بهذا السوق لتقديم المنتجات التي يريدها .

ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات :



شكل ٢/٩ المراحل التسويقية اللازمة لتقديم الخدمة الفندقية

١ - تحديد السوق المرتقب ورغباته واحتياجاته

ويتضمن ذلك تحديد السوق المرتقب وتقسيمه إلى شرائح واختياره في ضوء دراسة المستهلك وتحليل رغباته واحتياجاته .

" تحديد السوق المرتقب

يحتل تحديد السوق المرتقب وحجمه وخصائصه المرتبة الأولى لرجل التسويق الفندقى حيث أن هناك نوعيات ودرجات مختلفة من النزلاء ، وعلى هذا فالإدارة الناجحة هي التي تحدد السوق أو الشريحة المرتقبة التي سوف تتوجه إليها بخدماتها .

* تقسيم السوق إلى شرائح

وهذا يتطلب تقسيم السوق الذي تم تحديده سابقاً إلى أقسام أو شرائح مختلفة تختلف عن بعضها من حيث الخصائص ، الدوافع ، المتطلبات وتسمى الشريحة التي سوف يخدمها الفندق أو شركة السياحة بالشريحة المرتقبة والمنطق وراء عملية التقسيم هو أن لكل شريحة رغبات وحاجات مختلفة ، وبمجرد تحديد رغبات واحتياجات هذه الشريحة يتم تطوير الخدمة أو المنتج الذي يلائمها . فبدلاً من الحديث عن "سوق الإقامة" بصفة عامة فإن الفندق يمكن أن يقسم طالبي خدمات الإقامة إلى رجال أعمال ، المجموعات ، حجاج ، طلاب الترفيه ... الخ وبالتالي توفير خدمات الإقامة اللازمة والمناسبة لكل منهم .

* إختيار السوق المرتقب

لاختيار الشريحة التى من الممكن أن تحقق ربح للفندق ، فإن هناك سؤالين لابد من الإجابة عليهما وهما :

- ما هو حجم المبيعات المحتمل من هذه الشريحة؟

- ما هى التكلفة المطلوبة للوصول إلى هذه الشريحة؟

وفى ضوء الإجابة على هذين السؤالين يتم إختيار الشريحة فى ضوء طرح تكاليف الوصول إليها من حجم المبيعات المتوقع .

* دراسة المستهلك وتحليل رغباته واحتياجاته

يجب على رجل التسويق الفندقى أن يعرف كل شىء عن عملائه ونزلاء فندقه والى تتضمن الجنس والعمر والدخل والمهنة والعادات والإهتمامات حيث أن أغلب القرارات التسويقية تعتمد على البيانات المتوافرة عن كل المتغيرات السابقة . ويلاحظ أن هذه المتغيرات تشكل أساس الاستراتيجية التسويقية . وعادة ما يتم دراسة المستهلك من خلال جمع معلومات مباشرة عنه أو من خلال سؤاله أو من خلال إجراء الدراسات التسويقية للتعرف على أى تغير فى رغباته واحتياجاته بالإضافة إلى قياس مدى رضاه عن الخدمة المقدمة .

٢ - تطوير المنتج المطلوب بواسطة السوق

يحاول كل فندق جاهداً أن يقدم منتج أو خدمة مميزة وبسعر معقول يرضى النزىل . ويعتبر حضور الضيف أو النزىل إلى الفندق عملية هامة وعلى هذا فإن تكرار هذه الزيارة يعتمد بشكل كبير على مستوى جودة المنتج المقدم ويجب أن

يعرف رجل التسويق الفني أن ما يباع داخل الفندق هو "خدمة الضيافة والكرم" ، إنها تتضمن السرير المريح ، الحمام الممتع ، وأخيراً العشاء اللذيذ والممتع . أن عملية الضيافة تمتد لتشمل كفاءة تقديم الخدمة بالإضافة إلى أحوال المبنى العامة بالإضافة إلى سلوك العاملين . وفوق كل ذلك تعكس إتجاه الإدارة لمفهوم الخدمة .

٣ - الإتصال بالسوق لتقديم المنتج أو الخدمة

بمجرد تحديد السوق المرتقب والمنتجات اللازمة لإشباع إحتياجات ورغبات هذا السوق ، فإن الإدارة توجه إهتمامها إلى الإتصال بالشريحة السوقية المختارة وإعلامها بالمزايا الفريدة للخدمة المقدمة ، ويتم عادة إستخدام الإعلان والترويج والعلاقات العامة فى عملية الإتصالات بالسوق المرتقب لتحقيق التلاقى بين متطلبات الشريحة السوقية والمنتج أو الخدمة المقدمة .

الخاتمة الأساسية لتسويق إنتاج فندق جديد

من المنطقى أن يتم إختتام هذا الجزء بتوضيح المراحل التسويقية العملية التى يمكن إستخدامها لتسويق إفتتاح فندق جديد وتنقسم هذه المراحل إلى أكثر من مرحلة زمنية موضح بكل منها الإجراءات العملية التى من الممكن أن تفيد رجل التسويق فى هذا المجال وهى :^(١)

١٢ نحو قبل الإنتاج ،

١ - تعيين مدير إدارة التسويق .

(١) المصدر : دكتور عاطف محمد عبيد ، التسويق الفنى ، (القاهرة : نورة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥).

- ٢ - بدأ الاتصال وبناء علاقات مع شركات الإعلانات .
- ٣ - الإنتساب إلى الشركات المحلية ومجموعة مراكز التسويق العالمى والمحلى.
- ٤ - دراسة السوق الخاصة بالمنافسين وأسواق العملاء والزلاء المرتقبين .
- ٥ - تقديم النشرات المدروسة عن الفندق أو شركة السياحة التى تضم كافة المعلومات إلى شركات الإعلانات وجميع أنواع الأدلة (مثال غرفة الفنادق ، شركات الدليل الخاصة والعامة ، المحلات المتخصصة بالسياحة والفنادق وأوقات الفراغ والطيران ، شركات السياحة ومكاتبها ، شركات بطاقات البيع بالأجل) .
- ٦ - الإشتراك فى الجمعيات المحلية والعالمية والتى لها اتصال بالعملاء المرتقبين للفندق أو بشركة السياحة .
- ٧ - الدخول فى علاقات مع الشركات السياحية التى يريد الفندق أن يجعلها تضمه فى إعلاناتها وفروعها العالمية .
- ٨ - الحصول على قوائم بصناديق وأسماء الشركات ورجال الأعمال والمؤسسات التى تعيش فى محيط عمل الفندق .
- ٩ - إرسال المعلومات والنشرات الإعلامية إلى وكافة وسائل الإعلان والإعلام للزلاء المرتقبين لإطلاعهم على ما يجرى بشأن الأعمال الخاصة باتمام المشروع .

٩ أخطر قبل الإقتاح ،

- ١ - تحديق الموقف من حيث طرق الإقلاح التي سوف يتبعها الفندق ووسائل هذا الإقلاح واستراتيجية البيع والعلاقات العامة للفندق .
- ٢ - الإنتهاء من تحديق موازنة التسويق لما قبل الإقتاح .
- ٣ - تكملة كل مجموعة المفروض أن تقوم بأعباء كافة الإقلاعات الدعائية والبيعية .
- ٤ - تغطية كافة العملاء المهمين للفندق (أى البدء بأكثر العملاء أهمية بالنسبة للفندق أو مصادر هؤلاء العملاء لضمان الحصول على أكبر عائد ممكن من المجهود المبذول فى بداية الحملة .
- ٥ - التركيز الشديد على الحجز المسبق للمجموعات والشركات والجمعيات للحصول على مجموعات سياحة فى خلال الثلاث أشهر الأولى لإقتاح الفندق .
- ٦ - ترتيب الحملة الدعائية المتخصصة .
- ٧ - طباعة كل المستلزمات الدعائية لفترة ما قبل الإقتاح الرسمى .
- ٨ - بناء والمراجعة النهائية لهيكل أسعار جميع خدمات الفندق .

٦ أخطر قبل الإقتاح

- ١ - التغطية بصورة مكثفة لمصادر العملاء المرتقبين من الشركات والمؤسسات المحيطة .

٢ - تعديل أسعار الخدمات الفندقية - إذا لزم الأمر .

٣ - تكملة الاتصال البريدي للشركات والمؤسسات والاجتماع برؤساء شركات السياحة والمجموعات السياحية وإطلاعهم على آخر أخبار الفندق ومواعيد الافتتاح المرتقبة .

٤ - تكملة توزيع المعلومات الأساسية عن الفندق للمصحف والمجلات وكافة الوسائل الإعلانية .

٢ آخر قبل الإفتتاح

١ - إرسال آخر أخبار الفندق إلى المجلات المتخصصة والفندقية والسياحية والطيران وشغل أوقات الفراغ بميعاد افتتاح الفندق .

٢ - بداية المبيعات والاتصال البريدي المكثف مع الأسواق المختلفة .

٣ - تعديل وإعادة عمل القوائم التي تضم العملاء المرتقبين من الشركات والمؤسسات مع إتاحة الفرصة لهم لزيارة الفندق ومعرفة إمكانياته .

٤ - بداية عمل الحملة الإعلانية والعالمية بعد عمل مقابلات مع كل من المدير العام للفندق والمالك .

٥ - وضع الهيكل العام النهائي لأسعار خدمات الفندق عن المدة المتبقية من العام في إطار النظم المعمول بها .

آخر ثلاثون يوما قبل الافتتاح .

١ - بث الإعلانات لوسائل الإعلان المحلية لتقديم الفندق قبل الافتتاح

بأسبوع.

٢ - الإنتهاء من وضع الخطط النهائية للافتتاح (من استقبالات وحفلات

ومدعوين) .

٣ - بداية عمل إتصال تليفونى مكثف للشركات والمؤسسات المحيطة بالفندق .

٤ - عمل مؤتمر صحفى .

٥ - استمرار عمل الاتصال المباشر مع شركات السياحة المحلية والعالمية .

٦ - دعوة المهتمين لزيارة الفندق .

٧ - إقامة حفلة استقبال ليوم الافتتاح للشركات ورجال الأعمال وشركات

السياحة والوكلاء السياحيين .

وبعد الافتتاح والتشغيل يمكن استخدام الجدول التالى لتقييم التطور فى

النشاط التسويقى للفندق وتحديد نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتقويتها

حتى يستطيع الفندق أن يراجع مدى تحقيق أهدافه .

جدول (١/٩)
العوامل الاستراتيجية الداخلية للنشاط التسويقي

أوجه قوة أم أوجه ضعف	العامل
	<ul style="list-style-type: none"> - المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي . - منتجات وخدمات الفندق . - مدى التركيز في البيع : هل لعدد محدود من العملاء وهل لعدد محدود من الخدمات أم العكس . - مدى إمكانية توفير وتجميع المعلومات المطلوبة عن السوق أو الأسواق التي يخدمها الفندق . - الحصة التسويقية . - مزيج الخدمات وإمكانية التوسع فيها ، دورة حياة كل خدمة ، نسبة الربح إلى المبيعات . - منافذ التوزيع : عددها ، مدى التفطية للعملاء ، الرقابة على هذه المنافذ . - التنظيم الفعال للمجهودات التسويقية ، الإلزام بحاجات ورغبات العملاء . - سمعة المنتج/ الخدمة وجودته والصورة الذهنية عنه لدى العملاء . - فاعلية وكفاءة وإبداع العمليات الترويجية والإعلان . - إستراتيجية التسعير المتبعة بواسطة الفندق ومدى المرونة في مواسم الذروة ومواسم إنخفاض الطلب . - إسترجاع المعلومات عن السوق برأى العملاء بعد البيع . - الولاء للفندق وخدماته . - تمييز الفندق وخدماته .

إدارة الموارد المالية للفندق

وتلعب الوظيفة المالية دوراً أساسياً في تحديد إمكانيات الربحية المتوقعة للفندق في المستقبل من خلال مساهمتها في قرار الإستثمار بالإضافة إلى مسئوليتها عن النواحي المحاسبية والرقابة المالية على أنشطة الفندق المختلفة ، ونظراً لصعوبة قرار الإستثمار في الفندق فإنه يحتاج إلى بحث مستقل يوضح ماهية هذا القرار (وهو ما يعرف بدراسة الجوى الاقتصادية للفندق) وهو ما يخرج حالياً عن نطاق هذا البحث . لذا سيقصر البحث هنا عن تصور دور الإدارة المالية في تحليل أداء الفندق وتحليل مصادر إيراداته ومصروفاته لأغراض التحليل والتخطيط المالي . وفي النهاية سيختتم هذا القسم بعرض الخطوات التفصيلية لإعداد الميزانية التقديرية للفندق لأهميتها في عملية التخطيط والرقابة المالية على أداء الفندق . وعلى ذلك سيتناول هذا القسم ما يلي :

أولاً ، أهمية وجود نظام الحسابات الموحد في صناعة الضيافة

ثانياً ، التوائم المالية الأساسية اللازمة للتخطيط والرقابة المالية

١ - الميزانية العمومية

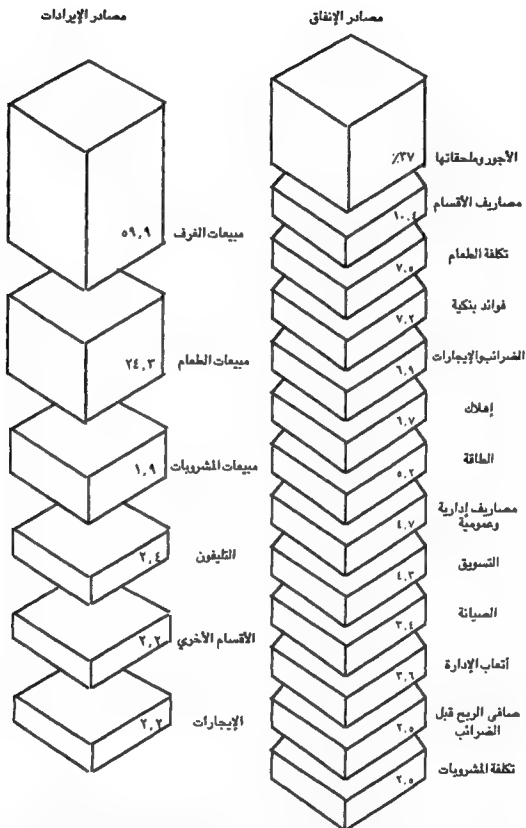
٢ - قائمة الدخل

٣ - الميزانية التقديرية .

أولاً ، أهمية وجود نظام الحسابات الموحد فى صناعة الضيافة

إذا كانت الإدارة المالية فى إدارة الفندق من منظور مالى فإن ذلك يتطلب وجود نظام محاسبى قوى يمكن الإدارة من تحليل الأداء الحالى ثم التخطيط للمستقبل . ويعتبر وجود النظام الموحد للحسابات فى الفنادق والذى تم اقتراحه عام ١٩٢٦ أحد الوسائل الأساسية لإعداد وعرض القوائم المالية بما يمكن من عقد المقارنات والتحليلات بين الفنادق المختلفة وبين أداء الفندق من فترة لأخرى ، خاصة وأن هناك تبايناً شديداً بين الفنادق فى طريقة إعداد حساباتها .

كما يفيد وجود هذا النظام فى توحيد طريقة حساب المصروفات المختلفة وتصنيفها فهى تفيد وتصنف بنفس الطريقة فى جميع الفنادق للنظام وهذا يساعد كثيراً فى عقد المقارنات بين الفنادق وبعضها محلياً وعالمياً فعلى سبيل المثال يوضح الشكل التالى توزيع وحدة النقد على بنود الإيرادات والمصروفات المختلفة عام ١٩٨٤ . وهذه تستخدم كمعيار لآى فندق يستطيع قياس أدائه الفعلى عليها فى نفس العام .



شكل رقم ٣/٩ : توزيع وحدة النقد (دولار - جنيه) على بنود الإيرادات والمصروفات

Source: Lavenhol & Horwath, U.S. Lodging Industry Digest, 1985,P.8.

فعلى سبيل المثال يوضح الشكل السابق أن كل دولار محقق كإيراد تساهم الغرف فيه بنسبة ٩٠,٩٪ بينما تمثل تكلفة الأجور ٣٧٪ من كل إيراد محقق كمبيعات وتساعد مثل هذه الإحصائيات كثيراً فى قياس أداء أى فندق ومقارنته بهذه النسب النمطية للصناعة . فمثلاً إذا كانت تكلفة الأجور ٥٠٪ من كل دولار مبيعات فى أحد الفنادق فيعنى هذا أن هناك زيادة فى تكلفة الأجور بنسبة ١٣٪ عن مثيلاتها العالمية وهذا يوجه إنتباه الإدارة إلى بحث أسباب ذلك وتعديله فوراً .

القوائم المالية الأساسية .

بالإضافة إلى النظام الموحد للحسابات والذي يسهل كثيراً من عقد المقارنات بين أداء الفنادق المختلفة ، تعد المنشآت الفندقية عديد من القوائم المالية التى تساعدنا فى توضيح مركزها المالى وموقف ربحيتها غير أن أهمها الميزانية العمومية وقائمة الدخل .

١ - الميزانية العمومية

تعتبر الميزانية العمومية المصدر الأساسى لتحديد الموقف المالى للفندق فى تاريخ محدد من خلال تحديد نوع وقيمة أصول الفندق والتزاماته وكذلك حجم المالى الملوك بواسطة أصحاب الفندق . وعادة ما تبويب الميزانية بطريقة تساعد الإدارة فى أداء رسالتها من خلال البدء بالأصول التى يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة (الأصول المتداولة) ثم يلى ذلك الأصول الثابتة ونفس المنطق فى الجانب الآخر من الميزانية وهو جانب الخصوم .

٢ - قائمة الدخل

إن الهدف الأساسي من إعداد قائمة الدخل هو توفير البيانات اللازمة لتوضيح نتائج أعمال الفندق عن فترة معينة وتوضيح قائمة الدخل ما يلي :

- إيرادات الأقسام المختلفة (غرف - طعام وشراب - أقسام أخرى) ومصروفاتها وصافي ربح كل قسم .

- مصاريف تشغيل الفندق العامة والتي يصعب توزيعها على أقسام بعينها كمصاريف الصيانة والوقود والمصاريف الإدارية والعمومية .

- المصاريف الثابتة والتي يتحملها الفندق سواء يعمل بكامل طاقته أم بجزء منها ويتضمن الإيجار والضرائب العقارية والتأمين والإهلاك .

وعادة ما يتم طرح كل هذه المصروفات من الإيرادات لتحديد صافي الربح أو الخسارة للفندق . ويتم استخدام كل من الميزانية العمومية وقائمة الدخل لحساب النسب المالية المختلفة واستخدامها في تحليل نتائج أعمال الفندق ويتم حساب مجموعة من النسب المالية أهمها :

١ - **نسب السيولة** ، والتي تقيس مقدرة الفندق على سداد إلتزاماته قصيرة الأجل والتي تكون مدتها عادة أقل من سنة .

٢ - **نسب المديونية** ، والتي تقيس مقدار مديونية الفندق سواء من خلال حساب مقدار نسبة الديون إلى رأس المال الكلي أو قياس مقدرة الفندق على الوفاء بالتزاماته .

٣ - نسب تقيس كفاءة الإدارة ، وهى النسب التى تقيس مدى فاعلية الإدارة فى استخدام الموارد المتاحة لديها وأهمها معدل دوران الأصول ومعدل دوران المخزون .

٤ - نسب الربحية ، وهى النسب التى تعكس فاعلية وكفاءة الإدارة الكلية فى تحقيق ربح كافى للملاك والمقرضين .

٥ - نسب التشغيل ، وهى النسب التى تساعد الإدارة فى تحليل عمليات الفندق وتشغيله وعادة ما تهتم هذه النسب بمقارنة الإيرادات بالمصروفات وهى بذلك تسهل عملية الرقابة ، وسيتم التعرض لهذه النسب بالتفصيل فيما بعد .

٣ - الميزانية التقديرية (١)

هى عبارة عن خطة عمل لفترة قادمة تساعد على الإلتزام بقدر الإمكان بالخطة الموضوعية ومن ثم تحقيق الهدف المطلوب . ونظراً لزيادة حدة المنافسة بين الفنادق أمست الحاجة لوجود الميزانية التقديرية واجبة لكل فندق للسير على هدى الخطة الموضوعية والعمل على تحقيقها بعد ومعالجة إنحرافاتهما إن وجدت .

وإذا كان الفندق يدار بمعرفة شركة إدارة أو تابع لشركة مالكة لأكثر من فندق فإن أعداد الميزانية التقديرية واجب وهام للمركز الرئيسى للشركة لمساعدتها على

(١) المصدر : محسن عبد العزيز ، الإدارة المالية فى القطاع الفندقى ، (القاهرة ، ندوة إدارة الفنادق، ١٩٨٥).

تقديم نتائج كل فندق ، ولوضع الميزانية التقديرية موضع التنفيذ تحتاج إلى العناصر التالية :

أولاً - إعداد الميزانية التقديرية .

ثانياً - تطبيق الميزانية التقديرية .

ثالثاً - قوائم الميزانية التقديرية .

رابعاً - متابعة الميزانية التقديرية وتحديد إنحرافها .

أولاً - إعداد الميزانية التقديرية .

يحتاج إعداد الميزانية التقديرية إلى عمل جماعى يتعاون فيه كل مديرى وإدارات الفندق ، لذلك لا بد أن يشترك كل مديرى إدارات الفندق فى تجهيز الميزانية التقديرية ويكون المدير العام هو المسئول ليس فقط عن إعداد الميزانية التقديرية بل أيضاً عن محتوياتها . وعلى الإدارة المالية بالفندق مسئولية إعطاء كافة المعلومات والبيانات الضرورية والإحصاءات الحالية عن فترات سابقة واللازمة لباقى الإدارات الأخرى بالفندق لإعداد هذه الميزانية .

وعادة ما تبدأ عملية إعداد الميزانية التقديرية بوضع الأسس التى ستبنى عليها ، فعلى سبيل المثال يتم تحديد المؤشرات الاقتصادية والسياسية ، وعامل المنافسة التى ستؤثر على نتائج تشغيل الفندق للسنة التى ستعد عنها الميزانية التقديرية . وفى ضوء المؤشرات السابقة يتحدد حجم المبيعات المتوقعة التى تبدأ

بتحديد نسبة أشغال غرف الفندق وعدد نزلاءه بالنسبة للغرف وعملائه بالنسبة لباقي الأقسام الإيرادية الأخرى للفندق وكذلك متوسط قيمة إيجار الغرفة فى اليوم ومتوسط قيمة إنفاق العميل للمأكولات والمشروبات . وتساعد هذه المعلومات كافة إدارات الفندق على تحديد مصروفاتها وأهمها تحديد العمالة المطلوبة لتحقيق حجم المبيعات المطلوبة .

وحتى يتم الانتهاء من إعداد الميزانية التقديرية فى الوقت المحدد لمناقشتها مع المسئولين فى الشركة المالكة وغالباً تكون فى شهر نوفمبر من كل عام يحدد المدير العام الجدول الزمنى لتنفيذ الأعمال التالية :

- (١) إجتماع وضع أسس إعداد الميزانية التقديرية
- (٢) إعداد كل إدارة لمساب التشغيل التقديرى (الإيرادات والمصروفات) يستغرق عشرة أيام .
- (٣) إجتماع مناقشة حسابات التشغيل المقترحة .
- (٤) تجميع حسابات التشغيل .
- (٥) إجتماع لمناقشة حساب الأرباح والخسائر المقترح والتقرير النهائى .

(٩) إجتماع وضع أسس إعداد الميزانية التقديرية

من المعروف أن الأساس السليم لوضع الميزانية التقديرية هو دراسة ما تحقق في الماضي والحاضر وما يتوقع تحقيقه في المستقبل ، ولذلك يدعو مدير عام الفندق مديري الإدارات لمناقشة وتحديد أسس إعداد الميزانية التقديرية على الوجه التالي :

(أ) مراجعة نتائج أعمال التهمة آخر السنة المالية ومقارنتها بنفس الأهر للسنة السابقة وما ينتج من تغييرات هي الآتى ،

- نسب أشغال الفندق .
- متوسط سعر إيجار الغرفة .
- عدد نزلاء الفندق .
- عدد رواد الفندق .
- متوسط إنفاق العميل في المأكولات .
- متوسط إنفاق العميل في المشروبات .
- إيرادات الأقسام الإيرادية الأخرى وتأثرها بعدد نزلاء ورواد الفندق .
- تغييرات العمالة والأجور وملحقاتها والقوانين التي صدرت في هذا الشأن .
- التجديدات التي تمت بالفندق وأثرها على زيادة الإيرادات .
- الصيانة والإصلاحات التي تمت .

(ب) الوضع الاقتصادى وحالة السوق ،

يؤثر الوضع الاقتصادى ونشاط الأعمال أو ركوبها على نتائج أعمال الفندق ، لذلك لا بد أن يوضع فى الاعتبار عند إعداد الميزانية التقديرية سواء فى داخل البلد أو فى المنطقة كلها وكذلك تتأثر نتائج أعمال الفندق بالنواحي السياسية فى البلد وما يتبعه من تغييرات فى القوانين وخاصة قوانين تحديد الأجور والتغييرات فى التأمينات الاجتماعية والضرائب وكذلك بالنسبة للسياسات الدولية للدول المجاورة .

(ج) المنافسة

لا بد أن يؤخذ فى الاعتبار المنافسة المتوقعة عند إعداد الميزانية التقديرية للفنادق ، وكذلك التجديدات المتوقعة فى الفنادق المنافسة وما هى الخطة المقابلة التى سيقوم الفندق باتخاذها لمواجهة حدة هذه المنافسة ليس فقط للاحتفاظ بعملائه القدامى بل العمل على زيادتهم .

(د) التجديدات المطلوبة

غالباً ما تضطر إدارة الفندق لمواجهة حدة المنافسة لعمل تغييرات جوهرية فى الديكورات أو إضافة خدمة جديدة تحتاج إلى شراء ماكينات أو معدات أو أدوات تشغيل جديدة أو عمل إصلاحات وصيانات كبيرة لازمة للحفاظ على مستوى الفندق مما يضطرها إلى إنفاق مبالغ كبيرة ... لذلك لا بد من أن تحدد قيمة هذه التجديدات لمعرفة مصادر تمويلها وأثرها على حسابات الفندق .

(هـ) التسمير

بعد مراجعة النتائج المالية الفعلية للفندق عن السنة الحالية وحالة السوق والمنافسة والتجديدات المتوقعة يقوم كل مدير إدارة من الإدارات (الغرف - المأكولات - المشروبات - التليفونات والتلكس - الغسيل والكي - حمام السباحة والتنس - والخدمات الأخرى التي يقدمها الفندق) باقتراح الأسعار المتوقعة تطبيقها في الميزانية التقديرية . بما يضمن تحقيق أعلى إيراد في ضوء المنافسة المتوقعة وفي حدود الإمكانيات التي يقدمها الفندق .

(و) نسب الأتغال وعدد النزلاء والرواد .

ان توى الدقة فى وضع الميزانية التقديرية هام جداً ، وعلى هذا فلا بد من تحديد مصادر إشغال الفندق بدقة والتي عادة ما تتضمن :

- أفراد

- أفراد عابرون

- أفراد بإقامة دائمة

- مجموعات لحضور مؤتمرات مهنية

- مجموعات لحضور مهرجانات فنية أو رياضية .

على أن يحدد نسب اشغالها ومتوسط قيمة إيجار كل مجموعة حتى نتوصل إلى تقدير النسبة الإجمالية لاشغال الفندق شهرياً ومتوسط قيمة إيجار الغرفة ونفس الطريقة يمكن تقدير إجمالي إيرادات الماكولات والمشروبات بتحديد عدد الرواد بكل مطعم على حدة ومتوسط إنفاق كل فرد .

ولزيد من الدقة تقوم بعض الفنادق بعمل تحليلاً لأصناف الماكولات والمشروبات المباعة . (sales analysis) بالعدد والقيمة - وهذه تساعد أيضاً على تحديد الأصناف عند إجراء تغيير في قوائم الطعام أو زيادة أسعار الأصناف المرغوبة من رواد ونزلاء الفندق .

وبناء على تقديرات نسب أشغال الغرف وعدد نزلاء الفندق ورواده يمكن لباقي الأقسام الإيرادية تقدير الإيرادات المتوقعة بعد تحديد متوسط إنفاق كل فرد .

(٢) إعداد حساب التشغيل التقديرى .

بعد الاجتماع السابق يسهل على كل مدير إدارة وضع تقديرات إيرادات ومصروفات إدارته . وتمثل الأجور وملحقاتها نسبة كبيرة من المصروفات لذلك يتم تقدير التكلفة الإجمالية للأجور وملحقاتها .

وعلى كل مدير إدارة أن يرفق بحساب تشغيل إدارته تقريراً يوضح فيه الأسس التى بنيت عليها تقديرات الإيرادات والمصروفات وأن يذكر الأسباب الكافية لوجود أى مصروف غير عادى حتى يسهل على المدير العام كتابة التقرير النهائى للميزانية التقديرية وأيضاً يقدم كل مدير إدارة احتياجات إدارته من أنواع

التشغيل (البياضات - الصينى - الزجاج - الفضيات) وكذلك الاثاثات والمعدات
فى كشوف تفصيلية .

(٣) إجتماع مناقشة حسابات التشغيل المقترحة .

يدعو كل مدير إدارة المدير العام والمدير المالى للاجتماع بناء على تحديد
مسبق من المدير العام لمناقشة حساب تشغيل إدارته واحتياجاته من أدوات
التشغيل والاثاثات والمعدات .

(٤) تجميع حسابات التشغيل

تعتبر هذه الخطوة العملية الأخيرة لوضع الميزانية التقديرية ومرفقاتها فى
صورتها النهائية وعلى الإدارة المالية أن توضح النسب المئوية المطلوبة التى تساعد
المدير العام فى وضع تقريره عن الميزانية التقديرية وبعد أن يتم تجميع حسابات
التشغيل المختلفة يتم تصوير حساب الأرباح والخسائر وكذلك تحديد احتياجات
الفندق من أدوات التشغيل والاثاث .

(٥) إجتماع مناقشة حساب الأرباح والخسائر المقترح والتقرير

النهائى للميزانية التقديرية .

يراجع المدير العام مع المدير المالى حساب الأرباح والخسائر التقديرى
المقترح والكشوفات الإجمالية لأدوات التشغيل والاثاثات والمعدات المطلوبة للفندق

وفى حالة وجود أرقام لإيرادات ومصروفات معقولة وضعت طبقاً للأسس التى اتفق عليها يقوم المدير العام بمساعدة المدير المالى فى وضع التقرير النهائى للميزانية التقديرية وغالباً يتضمن النقاط التالية :

- الحالة الاقتصادية للبلد .
- الحالة السياسية للبلد والبلاد المجاورة .
- حالة المنافسة فى السوق .
- التعديلات الجوهرية المطلوب إجرائها بالفندق .
- التسهيلات والخدمات الجديدة التى سيقدمها الفندق لزيلائه ورواده .
- سياسة التسعير المقترحة .
- نسب الأشغال ومصادر أشغال الغرف .
- العمالة .
- الأرباح المتوقعة .
- حالة السيولة النقدية المتوقعة .

ثم تقدم بعد ذلك الميزانية التقديرية ومرفقاتها إلى المركز الرئيسى للشركة أو الشركة المالكة وفى حالة اعتمادها توضع موضع التنفيذ .

ثانياً - تطبيق الميزانية التقديرية

بعد أخذ موافقة المركز الرئيسى أو الشركة المالكة على الميزانية التقديرية يتم تطبيقها إعتباراً من بداية السنة المالية المحددة ويقصد بتطبيق الميزانية التقديرية الآتى :

(١) من حيث الإيراد ،

هو إجراء المقارنة الشهرية للإيرادات الفعلية بالإيرادات التقديرية وتحديد الإنحرافات إن وجدت وأسبابها والعمل على تلافيها إذا قلت الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية .

(٢) من حيث المصروفات ،

هو الإلتزام بصرف المصروفات الفعلية فى حدود الميزانية التقديرية . ولا شك أن فى نهاية كل شهر تتم المقارنة بين المصروفات الفعلية والتقديرية وتحديد الإنحرافات إن وجدت مع ذكر أسبابها فإذا زاد بند من بنود المصروفات الفعلية عن مثيله فى المصروفات التقديرية يجب على مدير الإدارة المختص العمل على إنقاص نفس القيمة من بند آخر حتى لا يتجاوز فى النهاية إجمالى المصروفات الفعلية عن المصروفات التقديرية .

(٣) من حيث أدوات التشغيل والأثاثات والعدات ،

يلتزم كل مدير إدارة بطلب شراء الكميات المحددة فى الميزانية التقديرية

وغالباً ما يؤخذ موافقة المركز الرئيسى للشركة المالكة فى حالة التجاوز مع ذكر الأسباب أو استبدال البند ببند آخر .

خاتماً - قوائم الميزانية التقديرية

وتتضمن هذه القوائم مجموعة البيانات التالية :

قوائم اعداد الميزانية التقديرية

تعتبر البيانات التالية أساسية عند إعداد الميزانية التقديرية وأهمها :

بيانات عن الغرف

- عدد الغرف بالفندق
- نسب إشغال الغرف شهرياً .
- عدد النزلاء .
- نسبة اشغال الغرف المزبوجة .
- متوسط إيجار الغرف المشغولة فى اليوم .

بيانات عن المأكولات والمشروبات

- الطاقة الاشغالية لكل مطعم (عدد المقاعد) .
- معدل النوران .

- متوسط إنفاق كل عميل من المكولات .
- متوسط إنفاق كل عميل من المشروبات .
- متوسط إنفاق كل عميل من المكولات والمشروبات .

بيانات عن العمالة والأجور

- عدد العاملين بكل إدارة حسب الوظائف .
- الحد الأدنى والأعلى لمرتب كل وظيفة .
- الحد الأدنى والأعلى للزيادة السنوية .
- تكلفة العامل من ملحقات الأجر (التأمينات الاجتماعية - العلاج الطبي الخ).
- نسبة تكلفة العمالة إلى الإيرادات الإجمالية .

رابعاً - متابعة الميزانية التقديرية وتعدد إنحرافاتهما .

حتى تتحقق الفائدة من وضع الميزانية التقديرية لا بد من أن تتم مقارنة الميزانية التقديرية بالأرقام الفعلية لإظهار أى إنحرافات ومعرفة أسبابها لتحديد طرق وخطوات إصلاحها أو تغاديبها فى الوقت المناسب طبقاً للظروف الجديدة. وغالباً ما تتم هذه المقارنة شهرياً ويمكن أن تتم يومياً من حيث مقارنة الإيرادات حتى لا ينتظر

إجراء هذه المقارنة آخر الشهر الأمر الذى يساعد الإدارة فى اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة فى حالة انخفاض الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية . أما بالنسبة للمصروفات فيمكن أن تتم مقارنة الفعلى بالتقديرى كل أسبوع إذا طبق نظام حازم فى إجراءات المتابعة مما سيساعد كل مدير إدارة على خفض الإنفاق إذا لزم الأمر أو زيادة أسعار شراء الخامات بطريقة غير متوقعة .

ويمكن إعداد تصور يوضح مواطن الضعف وأوجه القوة المالية للفندق من خلال تحليل وتشخيص العوامل التالية .

**جدول (٢/٩)
أوجه القوة وأوجه الضعف المالية**

أوجه قوة أم أوجه ضعف	العامل
	<ul style="list-style-type: none"> - مدى إمكانية زيادة رأس المال قصير الأجل للفندق. - مدى إمكانية زيادة رأس المال طويل الأجل (المديونية/الأموال المملوكة). - تكلفة رأس المال إذا ما قورنت بالفنادق الأخرى . - الإعتبارات الضريبية وحوافز الاستثمار في القطاع الفنيقي . - العلاقة مع الملاك والمقرضين والمساهمين . - موقف المديونية ومدى الاستعداد لقبول أوجه أخرى للتمويل كالاستئجار . - تكلفة دخول الصناعة والعوائق المالية أمام من يريد دخول صناعة الفندقة . - إدارة رأس المال العامل . - مدى مرونة الهيكل التمويلي . - نظم مراقبة التكاليف الفعالة داخل الفندق . - القدرة على تخفيض التكاليف . - فاعلية وكفاءة النظم المحاسبية . - إعداد الموازنات . - تخطيط الربحية - تخطيط التدفقات النقدية المتوقعة للفندق . - الإمكانيات والمهارات الإدارية والمالية للمدير المالي . - الاعتماد على الحاسبات الالية في إعداد القوائم المالية وإجراء التحاليل المطلوبة .

إدارة الموارد البشرية للفندق

تعتبر مسئولية إدارة الموارد البشرية أحد مهام إدارة الفندق والتي تتضمن تحديد مصادر العمالة واختيارها وتدريبها وتقييم أدائها . ويمكن القول إن هذه الوظيفة تشمل ستة مهام رئيسية وهى :

- ١ - تحديد عدد العاملين المطلوبين للفندق .
 - ٢ - تحديد مصادر الحصول على هؤلاء العاملين .
 - ٣ - إختيار نوعيات العمالة المطلوبة .
 - ٤ - وضع الموظف المناسب فى الوظيفة المناسبة .
 - ٥ - تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات مختلفة .
 - ٦ - تقييم أداء العاملين بالفندق .
- ويجب أن يجيب مدير الأفراد على أسئلة متعلقة بالمهام السابقة ومنها :

- س١ كيف يحدد الفندق عدد العاملين المطلوبين لفندقه ؟
- س٢ ما هى مصادر الحصول على هذه العمالة ؟
- س٣ ما هى معايير وخطوات إختيار هؤلاء العاملين ؟
- س٤ كيف يتم تدريب العاملين داخل الفندق ؟
- س٥ كيف يتم تحديد الأجر والحافز المناسب لكل عامل ؟

س٦ ما هى شكل العلاقة بين إدارة الأفراد والنقابات العمالية ؟

س٧ ما هى تكلفة الغياب ومعدل الدوران للعاملين داخل الفندق ؟

س٨ ما هى خطوات إجراء تحليل الوظائف داخل الفندق ؟

س٩ ما هى المعايير المستخدمة فى تقييم أداء العاملين .

ويختلف حجم إدارة الأفراد تبعاً لحجم الفندق ، فهى إدارة متخصصة فى الفنادق الكبرى (٥٠٠ - ٧٥٠ غرفة) بينما يقوم بمهامها المدير العام فى الفنادق الصغرى (٢٠٠ غرفة) . وتعانى هذه الإدارة ماتعانيه أى وظيفة استشارية كالوظيفة المحاسبية من عدم إقتناع التنفيذيين بأرائها ومطالبها . وبالرغم من ذلك سيتم تناول مهام وظيفه مدير الأفراد السابق تحديدها من خلال مناقشة المهام الستة السابق الإشارة إليها .

١ - تحديد عدد العاملين اللازمين للفندق

نظراً لارتفاع تكلفة العمالة فى الصناعة الفندقية ظهرت الحاجة إلى استخدام الأساليب العلمية فى تحديد العدد اللازم لتشغيل الفندق بطريقة صحيحة وسليمة . ونظراً لارتباط حجم العمالة بعدد غرف الفندق ، لذا كان من اللازم التنبؤ بنسب الأشغال المتوقعة للغرف لتحديد عدد العمال اللازمين ، وعلى هذا يتم تحديد عدد العاملين المطلوبين فى ضوء نسب الأشغال المتوقعة للغرف .

وبعد تحديد عدد العاملين اللّازمين فى ضوء ما سبق يتم تعديل هذا الرقم بنسب الغياب والأجازات وعدد الورديات وتوقعات الحالات المرضية ويؤثر أى من العوامل السابقة على العدد الكلى المطلوب فإذا كان الفندق يعطى عامليه أجازات طويلة فيلزم هذا زيادة عدد العاملين والعكس . ونفس المنطق يظهر أيضاً إذا ما أخذنا عدد أيام العمل الأسبوعية فى الاعتبار أو استخدم أساليب الميكنة فى أداء النشاط الفندقى ، فكلما زاد استخدام هذه الأساليب كلما انخفض العدد والعكس.

٢ - مصادر الحصول على العاملين

بمجرد تحديد أعداد العاملين اللّازمين للفندق ، فإن الخطوة التالية هى تحديد مصدر الحصول عليهم . وغالباً ما يكون أمام الفندق مصدرين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية . فبالنسبة للجوء إلى المصدر الداخلى فيكون القرار هل يتم ملء الوظيفة الجديدة من داخل الفندق والعكس فى حالة اللجوء للمصدر الخارجى بمعنى ملء الوظيفة الأعلى من الخارج . ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وبالتالي يجب مقارنة ذلك بمدى إستفادة الفندق ومراعاة الروح المعنوية للعاملين وخاصة إذا تم الاعتماد على المصادر الخارجية دائماً فى ملء الوظائف الأعلى .

وإذا كانت المصادر الداخلية معروفة - موظفى الفندق . فإن المصادر الخارجية تتضمن المدارس والمعاهد الفندقية والسياحية المختلفة ، مكاتب التوظيف المتخصصة ، الإعلانات فى مختلف وسائل الإعلام بالإضافة إلى الاستعانة بالعمالة المؤقتة .

٢ - إختيار العاملين

يعتبر حسن إختيار العاملين من العوامل الأساسية التي تقلل معدل دوران العاملين إذا ما تم اختيارهم بطريقة سليمة تتلائم مع إحتياجات الوظيفة وبالرغم من ذلك فإن كثير من المديرين يقضون وقتاً أطول في إختيار غسالة لغسيل الأطباق ولا يعيرون إهتماماً كافياً للفرد الذي سوف يقوم بتشغيلها . وعلى هذا تحاول الفنادق الاهتمام بهذه العملية من خلال وضع إجراءات محددة تجرى على أساسها عملية الاختيار وهي :

١ - المراجعة المستمرة لطلب التوظيف ومكوناته ليعكس الإحتياجات المستمرة للفندق .

٢ - إجراء المقابلات الأولية للإبقاء على الأفراد الذين يتوافر لديهم الحد الأدنى .

٣ - إجراء الإختبارات اللازمة التي تقيس توافر الصفات اللازمة في المتقدمين .

٤ - مراجعة مصادر المعلومات عن المتقدمين والتأكد من صحتها .

٥ - إجراء المقابلات النهائية مع العاملين واتخاذ القرار في ضوء توصيف الوظائف .

٤ - وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة

يمكن القول أنه لا يوجد موظف سيء ولا وظيفة سيئة وإنما تنبع المشكلة من

عدم وضع الموظف المناسب فى الوظيفة المناسبة . وتتطلب عملية الموازنة هذه وجود تحليل للوظيفة ويجب أن يتم مطابقة الوظيفة بإمكانيات الموظف نفسه ويلزم هنا توافر وصف للوظائف والأذى يحدد ملخص للوظيفة والمهام المطلوبة والأدوات المستخدمة لتنفيذ هذه الوظيفة وعلاقتها مع الوظائف الأخرى بالإضافة إلى المواصفات المطلوبة فيمن يشغلها .

٥ - تدريب العاملين لإكسابهم مهارات مختلفة

من الصعب نجاح التدريب إلا إذا لم يتوافر تحليل للوظيفة ، فعادة ما يأتى تحليل الوظيفة قبل التدريب عليها حيث يحتاج مصمم البرنامج التدريبى إلى هذا التحليل كى يحدد ما سيتم تدريب المتدرب عليه ولماذا ؟ . وللتدريب تكلفة وعلى ذلك لا بد من حساب المنافع المطلوبة ومقارنتها بتكاليف عملية التدريب ، هذا مع ملاحظة أن عدم التدريب له تكلفة أيضاً وهو سوء أداء الخدمة .

وعملية التدريب هامة سواء للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل داخل الفندق ولتدريبهم على مهام وظائفهم أما العاملين الحاليين فيحتاجون للتدريب لاكتساب المهارات الجديدة فى مجالات عملهم والتعرف على ما يستجد من معارف جديدة هذا بالإضافة إلى حل مشاكل محددة لا يتم حلها إلا من خلال التدريب .

٦ - تقييم أداء العاملين بالفندق

تتكون هذه المهمة من شقين أساسيين وهما تقييم الوظيفة وتقييم الأداء

ويقصد بتقييم الأداء تحديد مستوى ودرجة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى بينما تهتم عملية تقييم الأداء بمقارنة مستوى أداء كل موظف بالنسبة لباقي الموظفين وكلاهما هام لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة والذي يؤدي في النهاية إلى التفرقة بين موظف وآخر أو بين وظيفة وأخرى .

ويهتم تقييم الوظيفة بإيجاد الوسائل اللازمة لمقارنة متطلبات الوظائف المختلفة داخل الفندق بحيث تحصل الوظيفة ذات المتطلبات الأكثر على مرتب أعلى . أما تقييم الأداء فيركز على وضع تقييم أداء كل فرد وتحديد مرتبة بناء على ذلك.

إدارة العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين

من المهام الأساسية لإدارة الأفراد تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم لتحسين إنتاجية تقديم الخدمة وتقليل معدل دوران العمل . ولكي تستطيع الإدارة تحفيز العاملين من أجل إنتاجية أعلى فلا بد من معرفة أنواع الإشباعات التي يحاول العاملون إشباعها من خلال العمل . وقد أوضح ما زالو أن هناك حاجات عديدة وضعها في شكل هرمي يبدأ الإنسان في إشباعها من قاع الهرم تجاه قمته وكلما أشبع الإنسان حاجة ما بدأت الحاجة التي تليها في حثه ودفعه لإشباعها وهكذا وتنقسم هذه الحاجات إلى :

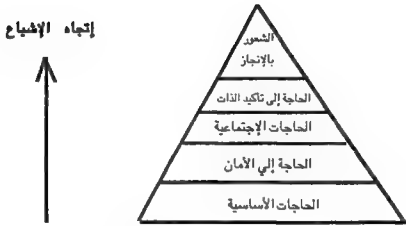
١ - الحاجات الفسيولوجية الأساسية .

٢ - الحاجة إلى الأمان .

٣ - الحاجات الإجتماعية .

٤ - الحاجة إلى تأكيد الذات .

٥ - الشعور بالإنجاز .



وتعتبر الفنادق مكان صالح لإشباع هذه الحاجات الخمسة ، غير أنه لابد من مراعاة موقف كل عامل من هذه الحاجات الهرمية والبدء بالحاجة التي تمثل دافعاً أقوى بحيث أننا نرى مزيج من هذه الحاجات في نفس الوقت فبعض العاملين مهتم بالحاجات الأساسية وخاصة العاملين الجدد بينما المديرين في قمة

الهرم التنظيمي قد يكونوا مهتمين أكثر بالحاجة إلى تأكيد الذات والشعور بالإنجاز. ويمكن إعداد تصور يساعد في تقييم إدارة الموارد البشرية داخل الفندق كما يلي:

أوجه قوة أم أوجه ضعف	العامل
	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة الفعالة لنشاط الأفراد . - مهارات العاملين . - الروح المعنوية للعاملين . - تكلفة علاقات العمل بالنسبة للفنادق المنافسة وللصناعة . - سياسات الأفراد الفعالة داخل الفندق . - الاستخدام الفعال للحوافز بما يعظم الأداء . - المقدرة على الحفاظ على قوة عمالة متوازنة مع إحتياجات الفندق . - الخبرة وتطوير برامج لتنمية وتدريب العاملين .

وبعد تحليل العوامل الداخلية (التسويق، العمليات، التمويل، الأفراد)، فإن الخطوة التالية هي مقارنة موقف الفندق الحالي بمعايير معينة لتحديد أى الأنشطة يمثل كثره قوة أو أوجه ضعف.

والسؤال الآن ما هو المقصود بأوجه القوة وأوجه الضعف؟ والإجابة أن العامل الداخلى يمثل أوجه القوة إذا كان يمثل ميزة أو أفضلية تنافسية للفندق تجاه منافسيه في السوق. وفي المقابل يعتبر العامل الداخلى أوجه ضعف إذا كان الفندق يؤدي هذا النشاط بطريقة أقل كفاءة من المنافسين (نقص الأموال اللازمة للتوسع أو لشن حملات إعلانية) والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: كيف يتم تقييم أي عامل داخلى أو نشاط على أنه مصدر قوة أو ضعف للفندق؟ والإجابة أن هناك أربعة مداخل وهى:

(١) المقارنة مع إمكانيات وأداء الفندق فى الماضى.

(٢) المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي تمر به الخدمة / السوق.

(٣) المقارنة مع المنافسين.

(٤) المقارنة بعوامل النجاح الأساسية فى الصناعة التى يعمل فيها الفندق.

وفيما يلى شرح مبسط لهذه المداخل.

(١) المقارنة مع إمكانيات وأداء الفندق في الماضي

عادة ما تستخدم الإدارة الخبرة الماضية للشركة كأساس لتقييم العوامل الداخلية حيث أن للمديرين معرفة كافية بأنشطة المنظمة التسويقية والمالية والانتاجية ولديهم إلمام كافى أيضاً بإمكانيات الفندق ومشاكله. وعلى هذا فإن تقييم أي من العوامل الداخلية على أنها تمثل نقطة ضعف للفندق أو تمثل أوجه قوة سوف تتأثر بشدة بالخبرة الداخلية - فمثلاً في صناعة كثيفة رأس المال كالطيران، فإن نسبة الدين تمثل عاملاً إستراتيجياً هاماً. فإذا كانت نسبة المديونية إلى الملكية تمثل ٦٠٪ في إحدى الشركات فإنه يتم مقارنتها بنفس النسبة في العام الماضي. فإذا كانت هذه النسبة ٧٠٪ في العام الماضي فإن ذلك يعتبر مصدر قوة للمنظمة ولكن المهم ألا يتم إعتبار الماضي شيئاً مقدس لا يجب الاقتراب منه أو تعديله، بل على العكس يجب تعديله في ضوء ظروف المنظمة باستمرار. فعلى سبيل المثال كانت محطات الخدمة تمثل أحد أوجه القوة الأساسية لشركة تكساكو Texaco (٢٧٠٠٠ محطة) وظلت الإدارة تنظر إلى هذه المحطات على أنها شيئاً أثري نادر في حين أن شركة شل المنافسة تملك ٦٢٨٠ محطة خدمة فقط ولكن حجم مبيعاتها يفوق حجم مبيعات شركة تكساكو.

(٢) المقارنة بموامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي يمر بها

المنتج / السوق

إن متطلبات النجاح في الشريحة السوقية / المنتجات والخدمات تتطور

وتتغير باستمرار وفي المقابل تتغير أيضاً عوامل النجاح الأساسية طبقاً لدورة حياة المنتج وذلك بالنسبة للمجالات الوظيفية المختلفة. وعلى هذا يمكن إستخدام هذه المراحل لبيان موقف الفندق وكذلك بيان أوجه القوة وأوجه الضعف في أنشطة الفندق ومجالاته الوظيفية المختلفة والمرتبطة بنجاح النشاط لكل مرحلة كما يتضح من الجدول التالي:

**جدول (٣/٩) عوامل النجاح الأساسية أثناء المراحل
المتخلّفة لدورة الحياة**

المراحل المجالات	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
التسويق	- المهارات والموارد اللازمة لخلق وعي ومعرفة - الحصول على رضا وقبول المستهلك للسلعة - الوصول إلى منافذ التوزيع	- المقدرة على بناء معرفة بالماركة أو الاسم - تخفيض التكاليف - علاقات قوية مع الموزعين - تطوير قنوات توزيع جديدة	- ترويج المنتجات (أسواق جديدة) - الحفاظ على الأسواق الحالية - المرونة السعرية (تمييز المنتجات) - تحقيق الولاء للمنتج	- الوصول إلى منافذ توزيع وأسواق مختارة - تقليل التكاليف - تقوية الولاء للماركة أو الاسم - تقوية الانطباع عن الشركة
الإنتاج / العمليات	- القدرة على توسيع الطاقة الإنتاجية بكفاءة - تقليل عدد التصميمات - تطوير المعايير	- مركزية الإنتاج أو تقليل التكاليف - تحسين جودة الإنتاج والخدمات	- تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف - المقدرة على المشاركة في الطاقة المتاحة أو تخفيضها - علاقة قوية مع الموردين	- حذف بعض المنتجات - تخفيض تكاليف الإنتاج - تبسيط عمليات مراقبة المخزون - الإنتاج لدى الغير
الإدارة المالية	- توفير الموارد المالية لدعم التدفقات الخارجية العالية	- المقدرة على تمويل التوسع السريع - التحفقات الخارجية العالية	- المقدرة على خلق وإعادة توزيع التدفقات المالية الداخلية	- القدرة على إعادة استخدام أو تصفية المعدات - تغير المستخدمة

	<ul style="list-style-type: none"> - وخسائر التشغيل في المراحل الأولى - المقدرة على إستخدام الدين بكفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> - لكن مع وجود أرباح - توفير الموارد لتحسين المنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> - نظم فعالة للرقابة على التكاليف - دقة نظم الرقابة الإدارية - الحصول على ميزة لانخفاض تكلفة التسهيلات
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> - المرونة في توفير القوى العاملة - تدريب الإدارة الجديدة - توفير العمالة المتخصصة في المنتجات الجديدة - وغزوا الأسواق الجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> - المقدرة على إضافة مهارات جديدة - تحفيز وتعميق الولاء لدى العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض القوى العاملة - إعادة توزيع القوى العاملة - تخفيض التكاليف
البحوث والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> - المقدرة على تنفيذ التفيرات التكنولوجية - تطوير العمليات - تطوير المنتج 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ملامح المنتج/الخدمة - تطوير منتجات وخدمات جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل التكاليف - محاولة خلق اختلافات في المنتج لتمييزه
			<ul style="list-style-type: none"> - تدعيم المجالات التي يوجد بها نمو - خلق حاجات فريدة وجديدة لدى المستهلكين

Source: Peter Doyle, "The Realities of the Product life cycle"
Quarterly Review of Marketing, Summer, 1976,
pp. 1-6.

وكما يتضح من الشكل السابق فإن هناك أربعة مراحل تمر بها السلعة تؤدي إلى تغييرات أساسية في المجالات الوظيفية المختلفة لتحقيق النجاح في كل مرحلة. وكما يلاحظ في المراحل الأولى لتطوير المنتج / الخدمة، فإن هناك حاجة إلى تكثيف نشاط البحوث والتطوير بالرغم من أن المبيعات تنمو بشكل منخفض جداً مع تحقيق خسائر وبالتالي زيادة الحاجة إلى الأموال لتغطية كل ذلك. ويلاحظ أن النجاح في هذه المرحلة يتوقف على المهارة الفنية وأن يكون الفندق أول من يدخل الأسواق الجديدة أو إمتلاك المهارات التسويقية المكثفة التي تخلق وعي عام لدى معظم المستهلكين بالسلعة أو الخدمة المقدمة.

أما في مرحلة النمو فمتطلبات النجاح مختلفة، حيث يؤدي النمو السريع إلى إسقاط منافسين جدد إلى السوق وعلى هذا فإن متطلبات النجاح يجب أن تعتمد على تمييز المنتج (طعام - شراب - إقامة .. الخ) والتعرف على الماركة بسهولة من قبل المستهلكين بالإضافة إلى توافر الموارد المالية اللازمة لتدعيم المجهودات التسويقية المكثفة والمنافسة السعرية التي قد يتعرض لها الفندق للتغلب على المنافسين. ومثال على ذلك فلقد دخلت شركة IBM مجال الكمبيوتر الشخصي Personal Computer في مرحلة النمو وأصبحت القائدة في هذا المجال إعتقاداً على الوعي لدى المستهلكين بالماركة (IBM) بالإضافة إلى الموارد المالية المتوفرة لتدعيم الحملات الإعلامية المكثفة.

وعندما يكون المنتج في مرحلة النضج تبدأ الحصة التسويقية في النمو ولكن بنسب متناقصة وتبدأ الشرائح التسويقية في الإتساع مع إنخفاض درجة التطوير التكنولوجي في المنتج. وتكون النتيجة هنا زيادة حدة المنافسة، وعلى هذا تصبح

الميزة السعرية أو الترويجية وتمييز المنتج أو الخدمة أهم أوجه القوة الداخلية فى هذه المرحلة. وتصبح أيضاً عملية التغيير التكنولوجى فى تصميم عمليات التشغيل أكثر حدة حيث يحاول كثير من المنافسين تقديم منتجات ذات كفاءة عالية. وإذا كانت عمليات البحوث والتطوير هامة فى المرحلة الأولى (التطوير أو التقديم) فإن الانتاج الكفء Efficient Production للخدمة يصبح العامل الأساسى لضمان إستمرار ونجاح المنظمات والدليل على ذلك فقد وجدت شركة كرايزلر الأمريكية لصناعة السيارات أن الكفاءة هى القوة الأساسية فى مرحلة النضج.

وأخيراً عندما يصل المنتج إلى مرحلة التشبع / الانحدار تتركز عوامل القوة والضعف حول ترشيد التكاليف والاعتماد على التكاليف التنافسية بالإضافة إلى العلاقات القوية مع الموردين والمستهلكين بالإضافة إلى الرقاب المالية. وتركز الشركة هنا على الأسواق التى بدأ المنافسون يخرجون منها.

(٢) المقارنة مع المنافسين

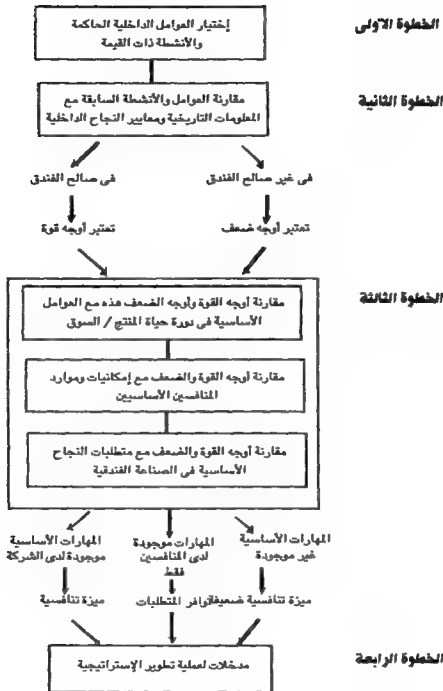
تعتبر مقارنة موقف الفندق وإمكانياته بإمكانيات المنافسين الحاليين والمرتقبين من الأساليب الأساسية لتحديد أوجه القوة وأوجه الضعف فى إمكانياتها. فالفنادق المنافسة فى نفس الصناعة تمتلك إمكانيات تسويقية وإنتاجية ومالية وإدارية... إلخ. وهذه الإمكانيات يمكن أن تعتبر أوجه قوة أو أوجه ضعف فى ضوء الاستراتيجية التى تتبعها هذه الفنادق. ولإختبار الاستراتيجية، فإن المدير يقارن الإمكانيات الداخلية الأساسية للفندق بما هو متاح لدى المنافسين وبالتالي تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف لديه (مثلاً مقارنة إمكانات فندق سمير اميس بإمكانات فندق الماريوت أو مقارنته بإمكانات فندق ميريديان.. إلخ).

(٤) عوامل النجاح فى الصناعة

وهى تحديد العوامل الأساسية للنجاح داخل هذه الصناعة ويتم ذلك من خلال عوامل النجاح للمنظمات التى تعمل داخل هذه الصناعة. ويمكن إستخدام معايير النجاح هذه وقياس إمكانيات الفندق وتفسيرها إلى أوجه قوة وأوجه ضعف. ومن خلال تحليل العوامل التالية تستطيع الإدارة تحديد ما إذا كان موقف الفندق الداخلى وإمكانياته تمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف:

- تحليل إمكانيات المنافسين تحليلاً دقيقاً.
- تحليل رغبات المستهلكين.
- تحليل قنوات التوزيع.
- تحليل تكاليف عمليات التشغيل.
- تحليل العوائق الموضوعة لمنع دخول منافسين جدد إلى الصناعة.
- تحليل مدى توافر المنتجات البديلة وتكلفتها.
- تحليل موقف الموردين.

وقد يثار سؤال هنا وهو كيف يتم أوجه القوة وأوجه الضعف لأى منظمة فندقية والجواب أن هناك مزيج من الأساليب بعضها كمى وبعضها وصفى، غير أن تحليل أداء الفندق الماضى وتحليل نسبة الصناعة وإمكانيات المنافسين تعتبر من الأساليب الهامة فى هذا المجال. ويمكن تلخيص عملية تحليل إمكانيات الفندق الداخلية فى أربعة خطوات يوضحها الشكل التالى.



شكل ١/٩ الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات الفندق الداخلية

Source: Leslie Rue & Plyllis, Strategic Management,
(New York: Mc Graw-Hill, 1986). p.55.

وعندما تتم مقارنة عملية تحليل إمكانيات الفندق الداخلية بالنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيئة الفندق الخارجية وتحديد أغراضه الأساسية، فإن أساسيات بناء الإستراتيجية وصياغتها تكون قد إكتملت وبالتالي فإن الخطوة التالية هي إختيار الإستراتيجية المناسبة. ويوضح الشكل التالي التحليل الداخلى لقطاع النشاط الفندقى داخل شركة هوليداي ان العالمية. وفى ضوء هذا الشكل والشكل الخاص بتحليل والتنبؤ بالبيئة المحيطة، تستطيع المنظمة إختيار الإستراتيجية المناسبة.

أوجه القوة	نقاط الضعف
- تسيطر الشركة على المجال الفندقى العالمى من حيث عدد الغرف (٢٠٨٠٠٠) والمنافس الذى يليها مباشرة (٢٠٤٠٠٠) إلى ذلك شيراتون (١٠٩٠٠٠) ثم رامادا (٩٨٠٠٠) ثم هيلتون (٧٦٠٠٠).	- الزيادة الناشئة فى متوسط أعمار الفنادق تزيد من مصاريف الصيانة والتجديدات.
- تحصل الشركة على أكبر حصة سوقية فندقية فى العالم وبالتالي ينعكس ذلك على حجم إيراداتها المحققة.	- اعتماد صناعة الفنادق على المواصلات العامة يتأثر بالزيادة فى أسعار البنزين.
- مازال الإنطباع السائد عن الشركة وإسمها والمعرفة بها يفوق المنافسين فقد أوضح ٤٠٪ من عينة تم دراستها تفضيلهم للشركة بينما احتل المنافس الثانى ٦٪.	- تعتبر الفنادق والموتيلات من المجالات المستخدمة للطاقة بكثافة وتكاليف الطاقة فى إزدياد مستمر.
- توسعت الشركة فى تقديم تراخيص الفنادق (٨٠٪) من إجمالى التراخيص الممنوحة تقدمها الشركة.	- أصبحت الأسعار داخل فنادق الشركة تمثل معدلاً يتراوح بين المتوسط - والمرتفع إذا ما قيست بأسعار سلسلة الفنادق ذات الأسعار المعقولة Budget chains والتي تنمو بسرعة فائقة.
- تنفدى الشركة معدلات التضخم الكبيرة فى بعض البلاد حيث أنها	- الحساسية الشديدة لأى إنكماش إقتصادى حيث يؤدى ذلك بالناس إلى تأجيل أو إلغاء الأنشطة الترفيهية.
	- المنافسة السعرية الرهيبة والمتزايدة من قبل بعض المنافسين والمنافسة المعتمدة على جودة الخدمة ونوعيتها

<p>من فنادق هيلتون وماريوت وهيات، حيث هذه المنافسة على الشريحة المتوسطة والتي تعتبر محط تركيز وإهتمام نشاط الشركة.</p> <p>- زيادة مطالبة الأفراد الذين يحصلون على حق إستغلال اسم الشركة بحقوق أكثر من الشركة في نفس الوقت التي تتوسع فيه الشركة في منح تراخيص الفرانشايز.</p>	<p>تحصل على أتعابها كنسبة من مجمل الربح المحقق- تزيد الشركة من أصولها العقارية المملوكة وهذا يزيد من قيمتها حيث أن أغلبها مشتراه بأسعار قديمة وهذا يجعلها في موقف أقوى من المنافسين الجدد.</p> <p>- تراكم الخبرة الفندقية داخليا وخارجيا هذا بالإضافة إلى جذب الخبرات الإدارية النادرة نظراً لمكانة الشركة في السوق العالمي.</p> <p>- تحقق الشركة معدلات إشغال ودخل ثابت نسبياً .</p> <p>- توزيع فنادق الشركة بطريقة تخدم إحتياجات العملاء المتنوعة سواء في المطارات أو في الضواحي أو في أواسط المدن.</p> <p>- تطبيق وإستخدام نظم مراقبة الجودة من خلال تحليل إمكانيات المنافسين المحليين والظروف البيئية المحيطة وذلك على مستوى كل فندق بحسب المنطقة الذي يعمل فيها.</p>
---	---

شكل (٥/٩) التحليل الداخلي للنشاط الفندقى داخل شركة هوليდაى أن العالمية

Source: Ibid, p. 245.

أسئلة

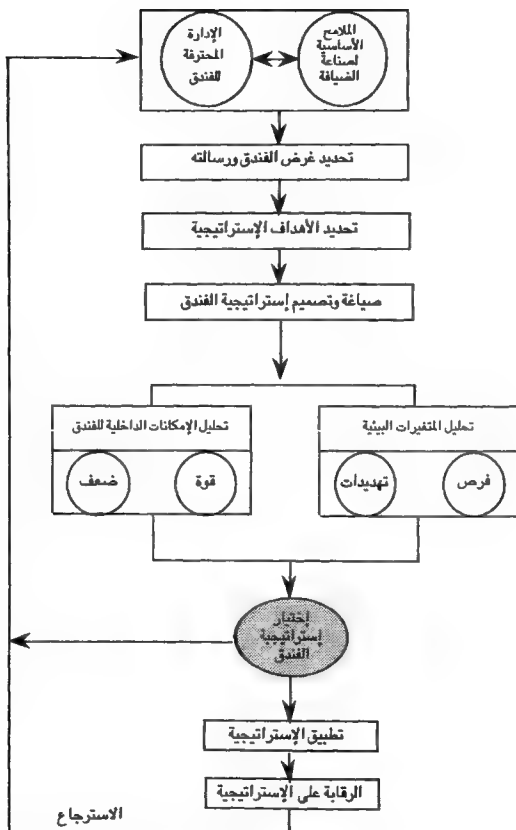
١ - حاول تقييم إمكاناتك الشخصية ومدى مناسبتها (أوجه القوة وأوجه الضعف) لتحقيق طموحاتك سواء للوصول إلى مركز مرموق في صناعة الضيافة أو إنشاء منظمة فندقية خاصة بك.

٢ - رتب زيارة لمنشأة فندقية أو سياحية تعمل فيها أو قريبة من مكان إقامتك وحاول في حدود ثلاث صفحات إعداد جدول يوضح أوجه القوة وأوجه الضعف داخل هذه المنظمة مستعيناً بما درسته في هذا الفصل.

٣ - مع زميل لك مطلوب إختيار منشأتين تعملان في صناعة الضيافة وبنفس الدرجة الفندقية (٥ نجوم، ٤ نجوم... وهكذا) أحدهما أداها المالى مرتفع والآخرى أداها المالى منخفض ثم يقوم كل منكما بإعداد تحليل داخلى متكامل لكل فندق كل على حدة، ثم فى النهاية يعرض كل منكما ما توصل إليه مع بيان الفروق. هل تعتقد أن هناك إختلاف داخل بينهما!! وأياً كانت إجابتك فلماذا؟

٤ - مطلوب إجراء تقييم داخلى متكامل للكلية التى تدرس بها موضحاً أوجه القوة وأوجه الضعف. ووضح كيف يمكن تدعيم أوجه القوة والتغلب على أوجه الضعف.

٥ - مطلوب إختيار منظمتان تعملان فى الحقل السياحى ثم قارن بين كل منهما من حيث الإمكانيات الداخلية (تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف) .



الفصل العاشر

التحليل الاستراتيجي والإختيار

يتناول هذا الفصل المرحلة الأخيرة فى تصميم إستراتيجية الفندق Formulation Strategy فبعد تحليل المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة وتصنيفها إلى فرص أو تهديدات ثم تحليل إمكانيات الفندق الداخلية (التسويق - الإنتاج - التمويل - الأفراد - الإدارة) وما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصادر ضعف يكون المسرح مهياً للمقارنة بين هذه الاعتبارات البيئية وإمكانيات الفندق لإختيار الإستراتيجية المناسبة .

وتعد الإستراتيجيات الفندق بالإتجاه العام الذى يتم بناء عليه أداء الأنشطة الاستراتيجية بمعنى أن هذه الاستراتيجيات ينظر إليها كأساس للمجهودات المنسقة الموجهة لتحقيق أهداف الفندق ، ويلاحظ أن أمام أى منظمة "١٢" إستراتيجية أساسية ويعتبر كل منها بمثابة أساس لتحقيق أهداف المنظمة فى حالة إختياره . وفيما يلى عرض مبسط لهذه الاستراتيجيات ومفهومها ومحتوياتها وظروف إستخدامها .

(١) إستراتيجية التركيز على النشاط الحالى

تعتبر إستراتيجية التركيز على النشاط الحالى Concentration من أهم الاستراتيجيات الشائعة حيث يوجه الفندق موارده إلى النمو المربح من خلال تقديم منتج واحد أو خدمة واحدة وهى خدمة الضيافة ، باستخدام تكنولوجيا واحدة وبيع فى سوق واحد .

وهناك أسباب وراء إختيار هذه الاستراتيجية وهى أنها أقل الاستراتيجيات مخاطرة ولا تتطلب موارد جديدة كما أنها تعتمد على المهارات المتاحة والمعروفة

للفندق ، بالإضافة إلى أنها تحقق نجاحاً مضموناً حيث مزايا التخصص إذا ما أحسن تنفيذها . فالتركيز على منتج واحد وسوق واحد واستخدام تكنولوجيا يساعد على تحقيق الميزة التنافسية وهذا يساعد على تطوير المهارات الإنتاجية والمعرفة الفنية والتسويقية ، والحساسية لأي تغير في أنواق المستهلكين . ولكن في الجانب الآخر تؤدي هذه الإستراتيجية إلى صعوبة نمو ربحية الفندق وبالتالي بطء نموه وصعوبة إستغلال الفرص الإستثمارية المتاحة . غير أن هذه الإستراتيجية تسمح للفندق بمجموعة من المزايا وأهمها مقدرة الفندق على الحصول على حصة تسويقية أكبر من خلال زيادة معدلات إستعمال المستهلكين ، من خلال جذب مستهلكي المنافسين أو من خلال جذب المستهلكين الذين لا يستعملون خدمات ومنتجات الفندق إلى الإقبال عليها . ولكن عندما تحس الإدارة أن مزيج المنتجات والأسواق الحالية لن يحقق غرض الفندق ، فإن هناك بديلين آخرين ولكنهما يحتويان على قدر من المخاطرة وهما تطوير السوق وتطوير المنتجات .

(٢) إستراتيجية تطوير السوق

تعتبر إستراتيجية تطوير السوق Market Development الذي يخدم الإستراتيجية الثانية بعد إستراتيجية التركيز من حيث إنخفاض المخاطرة وإنخفاض التكلفة . حيث تتضمن هذه الإستراتيجية تسويق المنتجات الحالية مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة عليها لجذب عملاء جدد من أسواق أخرى من خلال إضافة قنوات جديدة للتوزيع أو من خلال تغيير محتويات الرسالة الإعلانية والترويجية . فالمنظمات التي تفتح قنوات توزيعية جديدة في مدن جديدة أو بلاد جديدة تتبع هذه الإستراتيجيات .

(٣) إستراتيجية تطوير المنتج

تعتمد إستراتيجية تطوير المنتج Product development على إدخال تعديلات جذرية في المنتجات والخدمات الحالية للفندق أو خلق منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية يمكن بيعها من خلال قنوات التوزيع الحالية . ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية إما لتطوير دورة حياة المنتجات الحالية أو للاستفادة من السمعة التي تحققتها الشركة حالياً في تطوير منتج جديد حيث أن الهدف هو جذب المستهلكين الذين لهم قناعة بمنتجات الشركة لشراء هذه المنتجات الجديدة . وكمثال على ذلك طبعة جديدة لكتاب لمؤلف معين أو طراز جديد من السيارات أو توليفة جديدة من شامبو الشعر وهذه كلها توضح أمثلة من تطوير المنتج ويوضح الشكل التالي البدائل المتاحة في الإستراتيجيات الثلاثة السابقة .

(١) إستراتيجية التركيز (زيادة إستخدام المنتجات الحالية فى الأسواق الحالية) .

١ - زيادة معدل الإستهلاك الحالى للفندق من قبل العميل .

* زيادة حجم مشتريات العميل من الفندق .

* الإعلان عن إستخدامات جديدة لمنتجات وخدمات الفندق .

* إعطاء حوافز سعرية فى حالة زيادة الشراء / الإستهلاك

٢ - محاولة جذب عملاء المنتجين المنافسين .

* تمييز منتجات وخدمات الفندق (طعام ، شراب ، إقامة)

* زيادة المجهودات الترويجية .

* تخفيض الأسعار .

٣ - جذب مستهلكين جدد لم يجربوا الفندق من قبل .

* الإعلان لشرائح جديدة من السوق .

* محاولة جذب عملاء جدد من خلال تخفيض الأسعار لهذه الشرائح .

(٢) إستراتيجية تطوير السوق (بيع المنتجات والخدمات الحالية فى أسواق جديدة)

١ - فتح مناطق جغرافية جديدة للفندق .

* توسع فى المنطقة الجغرافية الحالية التى يعطيها الفندق .

* توسع على مستوى الدولة .

* توسع عالمى

٢ - جذب قطاعات أسواق جديدة .

* تطوير منتجات تقابل إحتياجات القطاعات (الأسواق) الجديدة .

* دخول منافذ توزيع جديدة

* الإعلان فى وسائل إعلان جديدة

(٢) تطوير المنتج (تطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية)

١ - تطوير ملامح ومواصفات جديدة للمنتج / الخدمة

* التكيف (أفكار جديدة - تطورات جديدة)

* التغيير (تغيير نمط الخدمات وشكلها)

* التدعيم

* التبسيط (تبسيط إجراءات الحجز والعمليات الحسابية) .

* بدائل جديدة (مكونات جديدة - عمليات جديدة)

* إعادة ترتيب (أنماط جديدة - إنسياب للخدمة بطريقة أخرى) .

٢ - تطوير إختلافات بين المنتجات بناء على الجودة .

٣ - تطوير موديلات جديدة وأنواع جديدة .

شكل ١/١٠ - البدائل المتاحة منذ إستخدام إستراتيجيات التركيز وتطوير السوق
وتطوير المنتج .

Source: Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 5th ed., (Englewood cliffs, N.J. prentic-Hall, 1984, P.58.

(٤) إستراتيجية التجديد والإبتكار

هناك مخاطر كثيرة إذا لم يكن هناك تجديد وإبتكار فى كثير من الصناعات حيث يتوقع المستهلكون دائماً تغييرات وتحسينات فى المنتجات المقدمة . وعلى هذا فإن كثير من المنظمات الفندقية تجد أنه من المربح لها أن تعتمد إستراتيجياتها الأساسية على التجديد Innovation ، حيث يتم الإعتماد على جنى الأرباح

الضخمة والعالية من خلال قبول المستهلك للمنتجات الجديدة فى السوق . وبدلاً من مواجهة المنافسة على المنتجات الحالية ، تركز المنظمات التى تتبع هذه الإستراتيجية على البحث عن أفكار جديدة مبتكرة . وتعتمد فلسفة هذه الإستراتيجية على خلق دورة حياة جديدة لسلعة جديدة وبالتالي الحكم بتقادم السلعة المشابهة .

ويلاحظ أن هذه الإستراتيجية تختلف عن إستراتيجية تطوير المنتج السابق والتى تعتمد على إستمرار دورة حياة المنتج الحالية . ويمكن أن نأخذ صناعة السيارات كمثال على ذلك ، فقد قامت شركة فورد الأمريكية بإدخال سيارات السباق ضمن منتجاتها لإشباع رغبات المستهلك الأمريكى الذى كان يشتري هذه السيارات من الخارج (وهذه تعتبر إستراتيجية تجديد وإبتكار لشركة فورد وذلك لأنها بدأت دورة جديدة لسلعة جديدة داخل الشركة) وفى نفس الوقت قامت نفس الشركة بتطوير أحد الموديلات الأخرى كى تصبح أكثر إقتصاداً للوقود وأقل حجماً (وهذه تعتبر إستراتيجية تطوير المنتج حيث أن كل ماحدث هو تطوير دورة حياة هذا الموديل) . ونفس الكلام يمكن تطبيقه على مستوى الفندق من خلال إدخال خدمات جديدة مبتكرة .

ويلاحظ أن هناك شركات تعتمد على التجديد والإبتكار كوسيلة أساسية للإتصال والاستمرار فى السوق غير أن قليلاً منها الذى ينجح فى ذلك . والمثال على ذلك شركة بولارايد Polaroid والتى تعتمد على ترويج كاميرات التصوير التى تنتجها وبمجرد أن يستطيع المنافسون تقليد المنتجات الحالية تكون الشركة جاهزة لإدخال منتج جديد وهكذا. ويلاحظ أن نسبة ضئيلة من الأفكار الجديدة هى التى تحقق أرباح وذلك بسبب التكاليف الخاصة بالبحوث والتطوير وكذلك التكاليف

الخاصة باختبار المنتج قبل مرحلة التسويق واللازمة لتحليل هذه الأفكار إلى منتجات مريحة . وتوضح إحدى الدراسات أن ٢٪ فقط من المشروعات الجديدة تصل إلى السوق ^(١) .

(٥) إستراتيجية التكامل الأفقى

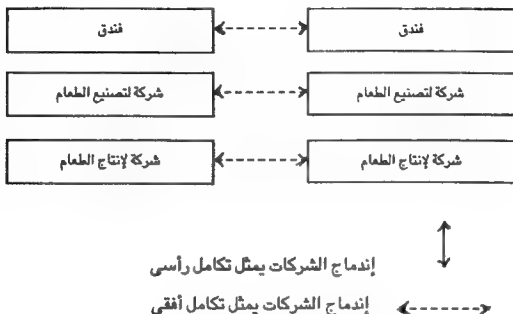
عندما تكون إستراتيجية الفندق طويلة الأجل تعتمد على النمو من خلال إمتلاك شركة فندقية أو أكثر تعمل فى نفس سلسلة الإنتاج والتسويق فإن إستراتيجياتها الأساسية يمكن تسميتها بالتكامل الأفقى Horizontal integration . ويغيد التكامل فى الوصول إلى أسواق جديدة للشركة المالكة وبالتالي تقليل المنافسة .

(٦) إستراتيجية التكامل الرأسى

عندما تعتمد إستراتيجية الفندق على إمتلاك الشركات التى تمدها بالمدخلات كالمواد الخام أو تعتبر مستهلك لمدخلاتها فإن إستراتيجياتها هنا تعتمد على التكامل الرأسى Vertical Integration . فإذا كانت شركة لإنتاج القمصان تمتلك مصانع للنسيج من خلال شراء أسهمها أو من خلال شراء أصولها فهذا يسمى تكامل للخلف Backward integration طال أن الشركة المملوكة تعمل فى المراحل الأولى للإنتاج والتسويق (المدخلات) . وفى المقابل إذا إشترت شركة

Burt Schorr, " Many New Products Fizzle, Despite careful Planning". (١)
The Wall Street Journal, April,5,1961.

إنتاج القمصان شرك لبيع الملابس فإن هذه الحالة تمثل تكاملاً رأسياً للأمام integration Forward vertical حيث أن الامتلاك هنا يعتبر قريب من المستهلك النهائي . ويوضح الشكل التالي إستراتيجية التكامل الأفقى والرأسى .



ويلاحظ أن الهدف الأساسى من تطبيق إستراتيجية التكامل الأفقى هو أن الشركة الجديدة سوف توسع عملياتها وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر وتحسين إقتصاديات الحجم الكبير (تقليل وتكلفة إنتاج الوحدة/ الخدمة بزيادة حجم الإنتاج) وبالتالي تحسين إستخدام الأموال . بالإضافة إلى أن كل هذه المزايا يتم تطبيقها مع وجود مخاطرة معقولة طالما أن التوسع مبنى على إمكانيات الشركة المستقرة فى السوق . أما الهدف الأساى من إنتاج إستراتيجية التكامل الرأسى للخلف هو تأمين إمدادات المواد الخام من حيث الكمية أو الجودة وهذا يعتبر فى غاية الأهمية إذا كان عدد الموردين قليل بينما عدد المنافسين كبير

والمثال على ذلك شركة ماكسونالز التي يشترط ضرورة توافر المزارع لإنتاج اللحوم التي تباع في هذه المحلات .

غير أن إتباع كلا الاستراتيجيتين (التكامل الرأسى والأفقى) لا يخلو من المخاطرة ، ففي التكامل الأفقى تكون المخاطرة نابعة من تركيز كل نشاط الشركة فى مجال واحد أما التكامل الرأسى فتنبع المخاطرة من توسيع أنشطة الشركة بما يحمل أعباء ومسئوليات جديدة على الإدارة .

(٧) إستراتيجية المشروعات المشتركة

عادة ماتكون هناك مشروعات ضخمة لا يستطيع فندق واحد تنفيذها فيدخل مع شركة أخرى فى مشروع مشترك Joint Venture . والمثال الواضح على ذلك شركات التنقيب والبحث ، ونقل وتسويق البترول ، حيث غالباً لاتستطيع شركة واحدة إمتلاك المهارات المالية والفنية والتسويقية اللازمة لتغطية العملية السابقة . بل أن الحل العملى هو إشتراك أكثر من شركة سويأ لإدارة مثل هذا النشاط فى شكل ملكية مشتركة Joint Ownership . وهناك شكل آخر للملكية المشتركة بأن تشتري إحدى الشركات جزء من مناجم الحديد مثلاً فى بلد آخر لتأمين إمدادات المواد الخام .

وقد إنتشرت ظاهرة المشروعات المشتركة بين الدول المتقدمة والدول النامية حيث يتيح ذلك تطوير التكنولوجيا والمهارات الإدارية والأموال للدول النامية . غير أن هناك بعض المصاعب التى تواجه هذه المشروعات وهى تقليل حرية التصرف للشركاء ورقابتهم على العمليات .

(٨) التنوع المرتبط بنشاط الشركة الحالي

إن إدخال التنوع Diversification في مجال عمل وأنشطة الشركة يمثل تحولاً عن عمليات الشركة ونشاطها الحالي مع الإعتماد على أن تكون مجالات النشاط الجديدة مرتبطة مع النشاط الحالي سواء من حيث التكنولوجيا المستخدمة أو الأسواق التي يتم التصريف فيها أو قنوات التوزيع وأساليب التسويق المستخدمة ففي هذه الحالة تكون الإستراتيجية المطبقة هي إستراتيجية التنوع المركز أو المرتبط مع المنتجات الحالية Concentric Diversification . والتركيز هنا يكون على الارتباط مع المنتجات الحالية بصورة لاتشبهها تماماً وليست مختلفة عنها كلية ولكن مرتبطة بصورة ما مع ماتقدمه المنظمة حالياً . والمثال على ذلك تنوع شركات الفنادق وإضافة المشروعات والأنشطة السياحية إلى مجالها مثلاً .

(٩) التنوع غير المرتبط بالنشاط الحالي للشركة

إذا كانت المنظمة الفندقية تسعى إلى إمتلاك نشاط ما يمثل لها فرصة إستثمارية ناجحة دون النظر إلى إرتباط ذلك بمنتجات ومجالات نشاطها الحالية فإن الإستراتيجية المستخدمة هنا هي إستراتيجية التنوع غير المرتبط Conglomerate diversification حيث أن الإهتمام الوحيد هنا هو الربحية . وعلى خلاف الإستراتيجية السابقة مباشرة والتي تهتم بالدرجة الأولى بمدى إرتباط النشاط الجديد بمنتجات الشركة ، فإن إستراتيجية التنوع غير المرتبط تعطى قليلة لعملية الإرتباط هذه . ويلاحظ أن الفائدة الكلية من هذه الإستراتيجية هي الإرتباط المالي Financial Synergy ، حيث قد تتميز بعض الأنشطة بمعدل نمو منخفض ولكنها تدر أموالاً داخلية كثيرة بينما هناك

أنشطة أخرى تتميز بمعدل نمو مرتفع ولكن نظراً للمنافسة فإن الأموال الداخلة منخفضة . ويساعد ذلك فى نقل الأموال من الأنشطة الأولى إلى الأنشطة الثانية .

وعلى هذا يتضح أن الاختلاف الأساسى بين إستراتيجيتى التنوع المرتبط أن الأولى تركز على توافر حد أدنى من العمومية والإشتراك فى الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا بين نشاط الشركة الحالى والأنشطة الجديدة التى نريد إضافتها بينما تركز إستراتيجية التنوع غير المرتبط على إعتبارات الربحية والإرتباط المالى فقط . والمثال على الإستراتيجية الأخيرة هو شركة هوليدان أن العالمية التى تعمل فى مجالات غير مرتبطة كالفنادق والنقل البحرى والنقل البرى وكازينوهات القمار

(١٠) إستراتيجية تخفيض الإنفاق/تغيير الأوضاع

قد تجد الفنادق نفسها لسبب أو آخر تحقق أداء منخفض باستمرار وذلك بسبب :

(١) الكساد الإقتصادى

(٢) عدم الكفاءة فى عمليات الإنتاج

(٣) الابتكارات بواسطة المنافسين . ويعتقد كثير من المديرين الإستراتيجيين

أن الفندق يستطيع البقاء فى السوق إذا ما بذل جهد منسق على مدار

مدة معقولة (قد تكون عدة سنوات) لتحقيق ميزة تنافسية وتعديل أوضاعه

من خلال :

(١) تخفيض التكاليف : من خلال تقليل عدد العاملين بالفندق ، الإعتماد على

التأجير بدلاً من شراء المعدات ، زيادة وتطوير العمر الإقتصادي للآلات ،
وترشيد النفقات الترويجية .

(٢) تخفيض الأصول : من خلال بيع الأراضي والمباني أو المعدات غير
الأساسية لنشاط الشركة وتخفيض المصروفات الخاصة بالإدارة
العليا .

وإذا لم تنجح هذه الأساليب في إنجاز التخفيض المطلوب ، فإن هناك
إجراءات أكثر حدة يمكن إستخدامها ومنها الإستغناء عن عدد آخر من العاملين ،
إسقاط بعض المنتجات أو الخدمات وأخيراً إسقاط بعض شرائح المستهلكين والتي
يتسم هامش الربح المحقق منها بالإنخفاض . وقد يلجأ الفندق إلى تغيير مجال
النشاط كليه والدخول في أنشطة جديدة يتمتع فيها بميزة تنافسية والحصول على
حصصة سوقية . وطالما أن الهدف من إستراتيجية تخفيض المصروفات هذه
Retrenchment هو إعادة صياغة الإتجاهات السلبية الحالية ، فإنه يشار إليها
عادة بإستراتيجية تحويل الإتجاه أو تغيير الأوضاع Turmaround . وأول من
بتغيير وضعه في حالة تطبيق هذه الإستراتيجية هو الإدارة العليا . وفي دراسة
لعدد ٥٨ من كبرى الشركات العالمية وجد أن تطبيق هذه الإستراتيجية مرتبط عادة
بتغيير الإدارة العليا^(١) حيث أن هناك إعتقاد بأن وجود إدارة جديدة سوف يساعد
على تطبيق مداخل جديدة لمعالجة موقف المنظمة الحالي .

Schendel et al., "Corporate Turnauounal Strategies; A Study of Profit
Decline and Recovery, " Journal of General Management No.3,
1976., P.3-11.

(١١) إستراتيجية بيع النشاط أو الجزء الأكبر منه

تتضمن إستراتيجية البيع هذه divestiture بيع النشاط أو الجزء الغالب منه وهو يعمل . وعندما تعجز إستراتيجية تخفيض الإنفاق عن تغيير الأوضاع إلى الأفضل فإن الحل هو بيع هذا النشاط . وطالما أن الهدف هو بيع هذا النشاط بمبلغ يفوق التكاليف الثابتة فإن لفظ "التسويق لبيع الفندق" يكون أكثر تعبيراً . والسؤال إذا كانت هذه هي ظروف الفندق فما هي الفائدة التي ستعود على المشتري شرائها ؟ والإجابة : أن المشتري قد يكون أكثر فاعلية في إدارة هذا الفندق نظراً لإملاكه مهارات تسويقية وإدارية وربما إمكانيات توزيعية أكثر من إدارة الشركة الحالية أو ربما بحثاً عن نوع من الارتباط المالى أو التسويقي أو الفنى أو التوزيعى مع منتجاته الحالية .

(١٢) إستراتيجية التصفية

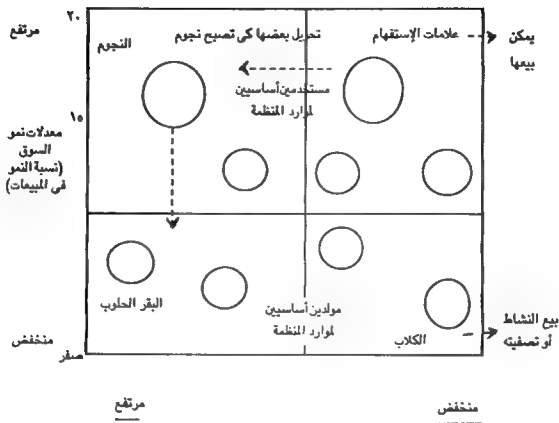
عندما يتم إستخدام إستراتيجية التصفية Liquidation ، فإن الفندق يباع كأجزاء أو ككل ولأصوله الملموسة وليس كمشروع يعمل كما في إستراتيجية البيع السابقة Divestiture . وعندما يتم إختيار إستراتيجية التصفية فإن ذلك يعنى إعلان الإدارة بالفشل وعلى هذا ينظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها الملاذ الأخير والأقل جاذبية فى الاثنى عشر إستراتيجية التى تم تناولها ، غير أنها مع ذلك تقلل خسائر الملاك بدلاً من إعلان إفلاس الشركة .

تلزم هي الإستراتيجيات المتاحة أمام أى منظمة وهى عبارة عن المداخل العامة التى توجه أنشطة الفندق المختلفة لإنجاز أهدافه . ويتمشى هذه الإستراتيجيات الاثنى عشر مع دورة حياة الفندق بدأ من التركيز على نشاط واحد

ثم التوسع تدريجياً بتطوير الأسواق ثم تطوير المنتجات ويلي ذلك الإعتماد على التجديد والإبتكار . وفي المرحلة التالية وهي مرحلة النمو ، يتم تحقيق ذلك من خلال التوسع والتكامل سواء كان تكامل أفقى أو تكامل رأسى أو الاشتراك مع منظمات أخرى فى مشروعات مشتركة أو تنويع الأنشطة والمجالات . ثم تاتى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الإنحدار وإنخفاض الأرباح والتي تعالج عادة من خلال إستراتيجيات تعديل الأوضاع أو بيع جزء من المنظمة كلها أو تصفية المنظمة نهائياً . وتعتبر الإستراتيجيات الثلاث الأخيرة غير محببة لدى الإدارة حيث أن هذه الإستراتيجيات تشير بصورة أو بأخرى إلى تقصير أو فشل الإدارة . وعادة مايكون أول ضحية هى الإدارة نفسها حيث غالباً مايتم تغيير الإدارة عند إتباع هذه الإستراتيجيات الأخيرة . وهناك أكثر من أسلوب لإختيار إستراتيجية الفندق لكن ستم الإعتماد هنا على مصفوفة مجموعة بوسطن ومصفوفة شركة جنرال اليكتريك .

١ - مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية

تساعد مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية Bosten Consulting Group (BCG) فى تحديد وضع الفندق بناء على معدل نمو السوق (نسبة النمو فى المبيعات) والموقف التنافسى النسبى (الحصة السوقية) كما يوضحها الشكل التالى :



شكل ٢/١٠
الموقف التنافسي (الحصة السوقية)

والكى يمكن إستخدام المصفوفة السابقة ، فإن كل منظمة فندقية توضع على الشكل السابق فى ضوء .

(١) معدل النمو فى السوق والذى يتعكس فى شكل معدل نمو المبيعات .

(٢) الموقف التنافسى النسبى والذى يمثل الحصة السوقية للفندق ويلاحظ أن معدل نمو السوق هو عبارة عن معدل النمو المتوقع للمبيعات للسوق الذى يخدمه الفندق ، وعادة مايتم حسابه على أساس نسبة الزيادة فى المبيعات أو نسبة الزيادة فى عدد الوحدات لآخر سنتين . ويعتبر معدل نمو المبيعات مؤشراً للجاذبية النسبية للأسواق التى يتم خدمتها بواسطة الفندق .

أما الموقف التنافسى فيتم التعبير عنه على أساس النسبة بين الحصة السوقية للفندق مقسومة على الحصة السوقية لأكبر منافس فى نفس الصناعة . وتمد الحصة السوقية بهذا الشكل الفندق بمؤشر أو أساس للمقارنة بين القوة النسبية للفندق والفنادق المنافسة والتى تعمل معه فى نفس السوق .

وفى ضوء حساب كل من معدل النمو السوق والموقف التنافسى النسبى (الحصة السوقية) يتم وضع الفندق فى الخريطة السابقة .

ويوضح الشكل السابق تسعة فنادق كل دائرة تمثل فندق . ويرتبط حجم الدائرة بالعائد التى يدره كل فندق . ويقسم المحور الرأسى عادة والذى يمثل معدل نمو السوق إلى مسافات كل منها يمثل ١٠٪ معدل نمو بينما يقسم المحور الأفقى الخاص بالموقف التنافسى بين ١ ، ٥ ، ١٠ حيث يمثل الموقف التنافسى العالى القيادة فى السوق . ويمجرد الرسم يصبح كل فندق داخل مربع من المربعات الموضحة على الرسم ويمثل فى نفس الوقت مجموعة من المؤشرات كما يلى :

(١) معدل نمو مرتفع / موقف تنافسي قوى

وهى ما يشار إليها بالنجوم Stars وتصنف الفنادق فى هذه الخلية بأسواق تنمو بمعدلات سريعة وفى نفس الوقت حصة سوقية كبيرة . وتمثل النجوم أفضل فرص طويلة الأجل للفندق (من حيث الريحية والنمو) وتتطلب الفنادق فى هذه الخلية إستثمارات ضخمة للحفاظ على أو توسيع مركز القيادة والسيطرة فى هذا السوق الذى ينمو بسرعة وعادة ماتفوق الاستثمارات المطلوبة ما يتم توليده بواسطة هذا النشاط . وعلى هذا تعتبر هذه الخلية الفندق مستهلك لموارد المنظمة ولكن فى الأجل القصير فقط .

(٢) معدل نمو منخفض / موقف تنافسي قوى

وهى ما يشار إليه بالبقر الحلوب Cash cows المدرة للأموال . وتتميز الفنادق فى هذه الخلية بأن حصتها السوقية مرتفعة وتعمل فى سوق تمر بمرحلة النضج لكن معدل النمو منخفض . ونظراً لأن موقفها التنافسي قوى وعدم حاجتها لمتطلبات مالية جديدة للتمويل . فعادة ماتدر الفنادق فى هذه الخلية أموالاً أكثر من حاجتها . وعلى هذا فهى تدر أموالاً لتوزيعها على خلايا أخرى (سواء فى النجوم أو خلايا علامات الإستفهام) . وعادة ماتكون البقر الحلوب هى نجوم الماضى ، فهى تمد المنظمة بالمال كى تدفع ديونها وتوزع على مساهميهها بالإضافة إلى تقطيعه المصروفات الثابتة . وعادة ماتدار على أساس الحفاظ على الحصة السوقية الحالية وفى نفس الوقت تدار بكفاءة لتوليد موارد أكثر للإستخدامات الأخرى المتعددة للمنظمة .

(٣) معدل نمو منخفض / موقف تنافسي ضعيف

وهي ما يشار إليها بالكلاب dogs وعادة ماتكون الفنادق في هذه الخلية تمر بمرحلة التشبع ، وعلى هذا فهي تتسم بإنخفاض الحصة التسويقية ومعدل نمو السوق منخفض أيضاً وفي نفس الوقت إنخفاض الربحية مع إشتداد حدة المنافسة . ونظراً لضعف موقف فنادق هذه الخلية فإنها تدار على أساس توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل . وعادة ما يتم بيع هذه الفنادق أو تصفيتها بمجرد الحصول على كل الأموال الممكنة . ولكن بعض الأبحاث الحديثة شككت في الضرورة الحتمية للبيع أو التصفية لأنشطة هذه الخلية وتوصلت إلى أن الإدارة الجيدة لهذه المنظمات من الممكن أن تحولها إلى منظمات إيجابية وذلك من خلال التركيز على عدد محدود من المنتجات ، مع التركيز على الجودة العالية والأسعار المتوسطة أو المعتدلة ، الرقابة على التكاليف وتخفيض التكاليف مع تخفيض الإعلان ولكن إذا لم تجدى هذه الإستراتيجيات فلا بد من البيع أو التصفية .

(٤) نمو مرتفع / موقف تنافسي ضعيف

وهي ما يطلق عليه علامات الإستفهام Question Mark حيث تتميز الفنادق الواقعة في هذه الخلية بأمال عريضة نظراً لأن معدل نموها مرتفع ولكن أرباحها عليها علامة إستفهام نظراً لإنخفاض الحصة السوقية Low market share . وتتميز هذه الفنادق بحاجاتها الشديدة للأموال نظراً لأن معدل نموها مرتفع بينما الدخل المتولد ضعيف نظراً لإنخفاض الحصة السوقية . وإذا تعذر تحويل علامات الإستفهام هذه إلى نجوم فإن من الأفضل بيع الأنشطة الواقعة في هذه الخلية وتحويل الأموال إلى إستخدامات أخرى .

(٢) مصفوفة شركة جنرال إلكتريك

تتميز هذه المصفوفة عن المصفوفة السابقة بعدة نواحي وهى :

(١) تستخدم مصفوفة شركة جنرال إلكتريك مجموعة كبيرة من العوامل لتقييم مدى جاذبية الصناعة industry attractiveness كعنصر أساسى من مكونات المصفوفة وكذلك مدى قوة النشاط business Strength كعنصر أساسى ثانى مكون للمصفوفة بدلاً من الاعتماد على مقياس واحد كما فى حالة معدل نمو السوق والحصة السوقية المستخدمة فى مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية ..

* **العوامل التى تقيس قوة النشاط هى :** الحصة السوقية ، هامش الربح ، المقدرة على التنافس ، المعرفة بالسوق والمستهلك ، الموقف التنافسى ، التكنولوجيا ، مقدرة الإدارة ومهارتها .. إلخ ، وكل هذه العوامل تدعم أى نشاط وتقويه .

* **أما العوامل التى تقيس مدى جاذبية الصناعة فهى :** نمو السوق ، حجم الصناعة وهامش الربح فيها ، المنافسة ، الموسمية ، إقتصاديات الحجم الكبير ، التكنولوجيا ، العوامل البيئية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية .

(٢) إعتمدت هذه المصفوفة على تسع خلايا بدلاً من أربعة (مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية) وبالتالي أبرزت الوسطية بحيث توضح الوقف سواء كان

وفى ضوء التحليل السابق هناك ثلاث مداخل (إستراتيجيات) يمكن إفتراضها
للفندق بناء على موقعه فى هذه المصفوفة وهى :

(١) الاستثمار بفرض النمو Invest to grow

(٢) الإستثمار الإنتقائى بفرض تحقيق عائد Invest Selectively

(٣) حلب أو بيع النشاط للحصول على موارد مالية Harvest or divest

ويلاحظ أن القرار الخاص بتخصيص الموارد Resource allocation
decision يعتبر مشابها لما تم مناقشته فى مصفوفة مجموعة بوسطن
الإستشارية . فالأنشطة أو الفنادق التى تصنف على أنها "الإستثمار بفرض
النمو" سوف تعامل كنجوم Stars فى مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية
حيث تحتاج هذه الأنشطة إلى أموال إضافية غير التى تدرها لتمويل النمو المتوقع
فيها . أما الأنشطة التى تم تصنيفها على أنها حلب أو بيع النشاط سوف ينظر
إليها كالكلاب dogs فى المصفوفة السابقة .

وأخيراً الأنشطة التى تصنف على أنها إستثمار إنتقائى بفرض تحقيق عائد
فإنها ستعامل على أنها بقر حلب (توفير الموارد المالية اللازمة لإستخدام على
مستوى المنظمة ككل) أو على أنها علامات إستفهام Question marks
(إختيار أنشطة معينة للإستثمار أو للبيع)

وبالرغم من أن نفس التوصيات التى يتم التوصل إليها من إستخدام مصفوفة
شركة جنرال اليكتريك هى نفس التوصيات التى يتم التوصل إليها من إستخدام
مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية إلا أن الأولى تختلف عن الأخيرة فى ثلاثة
أمور أساسية وهى :

١ - إن المصطلحات المستخدمة في المصفوفة الأولى مفضلة من قبل المديرين عن المصطلحات المستخدمة في المصفوفة الأخيرة (كلاب - بقر حلوب - .. إلخ) .

٢ - تعتمد مصفوفة شركة جنرال اليكتريك في تقييم طرفيها الأساسيين (جاذبية الصناعة - قوة النشاط) على مجموعة كبيرة من العوامل في حين تعتمد مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية على طرفين فقط وهما الحصة التسويقية ونمو الصناعة بدون دراسة العوامل التي تشكل كل منها . وعلى هذا يفيد إستخدام مصفوفة جنرال اليكتريك في عمق عملية التقييم (نظراً لإعتمادها على أكثر من عامل) وبالتالي تدعيم عملية صياغة الإستراتيجية وتطبيقها .

٣ - تمكن مصفوفة التسع خلايا من توفير إطار أكثر دقة للتمييز بين الأنشطة المختلفة وإدخال الأنشطة "المتوسطة" بدلاً من الإعتماد على أربع خلايا فقط في حالة الإعتماد على المصفوفة الأخرى .

إدارة عملية تصميم الإستراتيجية

تمارس كل منظمة عملية صياغة الإستراتيجية بطريقة تختلف عن المنظمات الأخرى ففي المنظمات الصغيرة يتم تطوير الخطة الإستراتيجية بطريقة غير رسمية وقد لا توجد الخطة في شكل مكتوب بل تظل فقط في عقل صاحب المشروع بالإضافة إلى مجموعة المرؤوسين . أما في الشركات الكبرى ، فإنه يتم عادة تطوير هذه الإستراتيجية من خلال دورة التخطيط الإستراتيجي على أن تستكمل مجموعة من الإجراءات والجدول ومواقيت تنفيذها . وكلما كبر حجم الشركة وتنوعت أنشطتها كلما أحسست الإدارة بالحاجة إلى عملية منظمة لصياغة

إستراتيجية وأعداد الخطط السنوية التفصيلية المطلوبة لكل مستوى من مستويات الإستراتيجية .

ويتمشى مع هذا الاختلاف فى عملية صياغة الإستراتيجية إختلاف آخر وهو طريقة المشاركة فى عملية التحليل الإستراتيجى وإختيار البديل الإستراتيجى ، حيث يستخدم معظم المديرين واحد من الأربعة مداخل التالية :

١ - أن يهيمن المدير على العملية The master Strategist approach، حيث تطفى شخصية المدير على أغلب المتغيرات الخاصة بإختيار الإستراتيجية ، أى يقوم بدور المهندس الذى له اليد الطولى فى هذه العملية من خلال القيام بأغلب عمليات التحليل التى يتم إجرائها ، البدائل التى يتم إقتراحها ، وأخيراً التفاصيل الخاصة بالإستراتيجية ، ولكن ذلك لايعنى أن يقوم بكل العمل ، بل المقصود أن يكون المهيمن على ومن له اليد الطولى فى إختيار الإستراتيجية النهائية .

٢ - تفويض إختيار البدائل إلى آخرين The delegate it-to- others approach وهنا يقوم المدير المسئول بتفويض كل مايتعلق بصياغة الإستراتيجية إلى الآخرين ، ربما إلى أفراد متخصصين فى التخطيط ، ودور المدير هنا ثانوى ويقتصر على بعض التعديلات والموافقة على الخطة . والخطر الذى ينشأ من عملية التفويض هذه هو أن الخطة النهائية سوف يملأها التراب على رفوف المكاتب بدلاً من أن تتحول إلى خطة تنفيذ ، والسبب فى ذلك راجع إلى أن الأفراد الذين سينفذون الخطة لم يشتركوا فيها (الإدارة) .

٣ - المدخل التعاونى The collaborative approach وهذا يعتبر

مدخل وسط يجمع بين المدير وباقي المديرين فى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وهذه تعتبر أهم ميزة وأقواها فى نفس الوقت لهذا الأسلوب لأنه طالما أن المديرين الآخرين قد إشتركوا فى صياغة الإستراتيجية وهم الذين وافقوا عليها فسيكون لديهم الحماس الكافى لتنفيذها .

٤ - المدخل الشامل The Champion approach إن الفكرة الأساسية فى هذا المدخل هو تشجيع المديرين فى المستويات الأدنى فى تطوير وتطبيق الإستراتيجية وبشكل فعلى يضمن المشاركة الفعلية لا لمشاركة الشكلية ، حيث تأتى البدائل من أسفل ويتم مراجعتها والحكم عليها وتقييمها من المستويات الإدارية التى تمر عليها حتى تصل إلى مستوى متخذى القرارات على مستوى الإدارة العليا ومجلس الإدارة . وتظهر هذه الظاهرة أكثر فى الشركات متعددة النشاط حيث لا يمكن لفرد واحد أن يرى كل الفرص التسويقية التى تظهر فى مختلف أنشطة الشركة .

ويعتمد نجاح هذا المدخل إذا كانت فلسفة المنظمة تعتمد على أن هناك إناس كثيرين يستطيعون اكتشاف فرص إستراتيجية للمنظمة ومكافأة أى فرد - بصرف النظر عن مستواه - عن أى إختيار لفرصة إستراتيجية تفيد المنظمة ومكافأته لمنظمته .

كيف يمكن الحكم على كفاءة الإستراتيجية ؟

إذا كانت الإستراتيجية هى نتيجة لعملية تحديد إتجاه المنظمة والتى تتضمن : تحديد نشاط المنظمة ، أهدافها الإستراتيجية ، وأخيراً تصميم إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف ، فإنه يمكن الحكم على كفاءة الإدارة فى أدائها للنشاط

الخاص بتحديد إتجاه المنظمة فى المستقبل من خلال زاويتين أساسيتين وهما :

(١) ما إذا كانت الخطة الإستراتيجية التى تم إختيارها مناسبة للمنظمة وموقفها ، وما إذا كانت هذه الخطة تحاول أن تحقق توازن فعال بين ظروف المنظمة الداخلية وإمكانياتها وظروفها الخارجية من جانب آخر ؟ هل تساعد المنظمة على تفجير فرص تسويقية جذابة ومربحة ؟ أو أنها تساعد المنظمة على الهروب من التهديدات التى تواجهها بل وتوجيهها لصالحها ؟ بمعنى أن هذه الزاوية تركز على مسألة التناسب بين الإستراتيجية المختارة والإعتبارات الداخلية/الخارجية للمنظمة .

(٢) أما الزاوية الثانية فتهتم بالتركيز على ما إذا كانت الإستراتيجية المختارة مدعومة بخطة تنفيذية بكافة تفاصيلها لكل أرجاء المنظمة . إن الإستراتيجية الكاملة هى عبارة عن مزيج من القرارات والتصرفات المميزة وليس فقط مجرد نقطة واحدة للهجوم . وعلى هذا يجب أن تؤثر على كل مدير بدأ من مستوى الإستراتيجية العليا وحتى آخر مستوى تشغيلى وذلك بأكبر قدر من التفاصيل كلما نزلنا إلى المستويات الدنيا .

(٣) وأخيراً يجب الحكم على أى إدارة من خلال ما إذا كانت الإستراتيجية المختارة قد ساعدت الفندق فى الوصول إلى تحقيق معايير الأهداف الموضوع سلفاً أم لا . ولايعنى إختيار الإستراتيجية إن عملية الإدارة قد إنتهت ، بل العكس هو الصحيح حيث بقيت العملية الصعبة وهى تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية . وتبدأ عملية التطبيق هذه بتحديد إستراتيجيات وظيفية وتطبيقها بما يتمشى مع إستراتيجية النشاط . بالإضافة إلى تخطيط عملية التنفيذ وتنظيمها وأخيراً مراقبتها وهذا ما سيتم تناوله فى الجزء الثالث والأخير من هذا الكتاب .

أسئلة

(١) هناك إستراتيجيات عديدة أمام أى فندق يمكن إتباعها والمطلوب التفرقة بين هذه الإستراتيجيات من حيث :

أ - التكلفة .

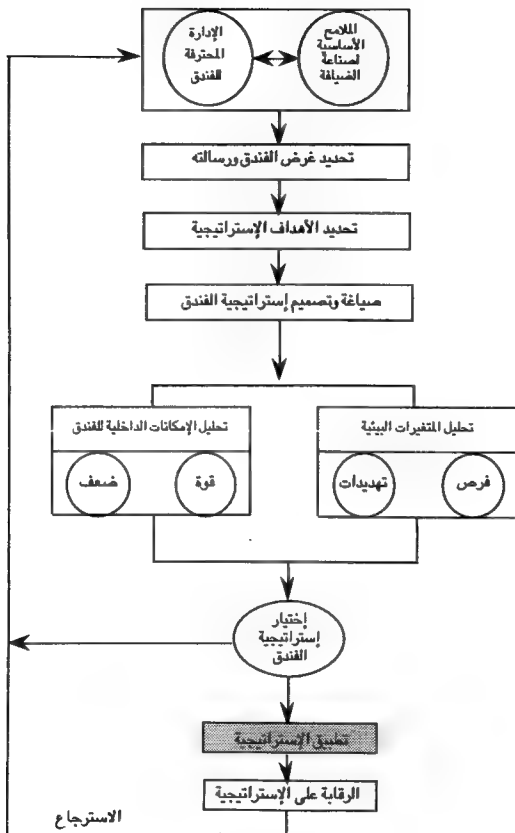
ب - درجة المخاطرة المرتبطة بكل إستراتيجية .

(٢) إختار فندقين أو قريتين سياحيتين ثم حدد الإستراتيجية التى يتبعها كل فندق أو قرية من الإستراتيجيات التى درستها فى هذا الفصل .

(٣) ضع الفندقين أو القريتين السابق الإشارة إليهما فى (٢) فى المكان المناسب لكل منهما مرة على مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية ومرة أخرى على مصفوفة شركة جنرال اليكتريك . قارن بين الموقعين الحاليين وأكتب تقريراً عن ذلك .

(٤) إذا تم دمج فندقين سوياً فهل هذا يعتبر تكامل أفقى أم تكامل رأسى ؟ وماهى الأسباب التى تدفع هذين الفندقين إلى هذا الإندماج ؟

(٥) هناك علاقة بين الإستغناء عن الإدارة العليا وإتباع إستراتيجيات تعديل الأوضاع وتخفيض الإنفاق . إختار قرية سياحية أو فندقاً يطبق فيها أى من الإستراتيجيات الفرعية التابعة لإستراتيجية تعديل الأوضاع وحدد موقف الإدارة العليا .



الإطار الفكري للكتاب

الفصل الحادى عشر

تطبيق استراتيجيه الفندق

إن تحويل الإستراتيجية المختارة من مجرد تفكير Thought إلى عمل action تبدأ من هذا الفصل حيث تبدأ هذه المرحلة بتحديد ما يجب أن يتم عمله لتطبيق الإستراتيجية ويتم ذلك من خلال أربعة خطوات رئيسية :

(١) تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية حتى تكون بمثابة معيار يتم السعى إلى تحقيقه داخل الفندق .

(٢) تطوير الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة (إستراتيجية التسويق - الإستراتيجية المالية .. إلخ) لتحقيق الأهداف السابقة .

(٣) إعداد السياسات اللازمة التي تقود وتوجه عملية إتخاذ القرارات .

(٤) بناء تنظيم قوى فعال من خلال إختيار الهيكل التنظيمى المناسب لتطبيق الإستراتيجية داخل الفندق .

ولكى تنجح هذه الخطوات لابد من محاولة تشكيل مناخ الفندق وثقافته لقبول عملية التطبيق . ويلاحظ أن الغرض من صياغة الأهداف السنوية هو ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف محددة فى ضوء الموازنة السنوية بينما تقوم الإستراتيجيات الوظيفية بترجمة الإستراتيجية الأساسية على مستوى النشاط إلى خطط لكل وحدة فرعية داخل هذا النشاط . ويساعد المديرين فى كل وحدة فرعية فى إعداد هذه الإستراتيجيات والتي تساعد فى تحديد ما هو مطلوب من هذه الوحدات الفرعية لتطبيق الإستراتيجية الأساسية . وتحتاج الإدارة فى الوحدات الفرعية هذه إلى سياسات تحكم عملية إتخاذ القرارات . وأخيراً يحتاج الفندق

إلى هيكل تنظيمي مناسب يسهل من عملية التنفيذ هذه بالإضافة إلى خلق مناخ مواتى لقبول الإستراتيجية من خلال ممارسة المهام القيادية بواسطة الإدارة وتحتاج هذه العملية إلى وقت يعادل خمس أو عشر أضعاف الوقت اللازم لعملية الصياغة كما أنها تحتاج إلى مهارات إدارية وقدرة على التعامل مع العنصر البشري بكل مستوياته .

(١) الأهداف السنوية

تم التعرض للأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل والتي تعتبر بمثابة معايير للإستراتيجيات على مستوى الفندق ككل .

ويتضمن هذه المعايير : الحصة السوقية ، معدل العائد على الأموال المستثمرة ، معدل العائد على حق الملكية ، سعر السهم ، النفاذ إلى السوق وكلها تمثل أسس تساعد على تقييم الفاعلية النهائية للإستراتيجية المختارة . وبالرغم أن هذه الأهداف توضح غرض الإستراتيجية طويل الأجل وتمثل أساساً لتقييمها ، إلا أنها لاتفيد كثيراً في توجيه وقيادة الإستراتيجيات والأنشطة متوسطة الأجل واللازمة لتطبيق الإستراتيجية الأساسية Operating strategies . وعلى هذا فإن تحديد أهداف تشغيلية Operating objectives قصيرة الأجل ترتبط وتنبع من الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل تعتبر خطوة هامة لتطبيق الإستراتيجية .

بوصفات الأهداف قصيرة الأجل الفعالة

تعبّر الأهداف قصيرة الأجل تعبيراً دقيقاً عن مساهمة الوحدة الفرعية في .

تطبيق إستراتيجية الفندق الأساسية وبالرغم من بساطة هذه الحقيقة ، إلا أن تجاهلها يمثل أحد المشاكل الأساسية في تطبيق الإستراتيجية ، ولزيادة مساهمة هذه الأهداف فلا بد من توافر مايلي :

١ - إرتباطها بالأهداف طويلة الأجل ،

حيث يجب أن يكون الهدف قصير الأجل مرتبط بالأهداف طويلة الأجل لإستراتيجية النشاط وافهم ذلك لابد من معرفة الفرق بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وذلك من خلال مايلي :

* الوقت الذي يغطيه الهدف : عادة مايكون تركيز الهدف طويل الأجل على خمس سنوات أو أكثر في المستقبل بينما تغطي الأهداف قصيرة الأجل عادة سنة.

* التركيز : تركز الأهداف طويلة الأجل على مكانة المنظمة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها بينما يركز الهدف قصير الأجل على نواحي الإنجاز التي يجب أن تؤديها الوحدات الفرعية أو الأقسام الوظيفية أو للشركة ككل وذلك للسنة القادمة .

* درجة التحديد : عادة ماتصاغ الأهداف طويلة الأجل بصفة عامة بينما تكون الأهداف قصيرة الأجل محددة ومرتبطة مباشرة بالشركة أو الوظائف الفنية أو الوحدات الفرعية .

* القياس : بالرغم من ضرورة قياس كلا من الأهداف قصيرة وطويلة الأجل ، إلا أن الأهداف طويلة الأجل تقاس بطريقة عامة (الوصول بالحصص السوقية إلى ٢٠٪) إلا أن الأهداف قصيرة الأجل تقاس بطريقة أكثر تحديداً (زيادة ١٥٪ في المبيعات خلال العام القادم) .

وعلى هذا فإن الأهداف قصيرة الأجل تضيف عمق وتحديد أكثر لما سيتم إنجازه لتحقيق الأهداف طويلة الأجل . فمثلاً الهدف الخاص بزيادة الحصة السوقية إلى ٢٠٪ خلال ٥ سنوات يوضح الموقف أو المكانة التي يريد النشاط أو الشركة الوصول إليها . ولكن تحقيق هذا الهدف يمكن أن تكون أكثر قابلية لتحقيق إذا كان هناك مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل تحدد ما يجب أن يتم كل سنة لتحقيق هذا الهدف العام . فإذا كانت الحصة السوقية للفندق ١٠٪ الآن ، فقد يكون الهدف قصير الأجل (السنوي) هو تحقيق ٢٪ زيادة في الحصة السوقية على الأقل خلال السنة القادمة .

٢ - التكامل والتنسيق

حيث يجب ألا تتعارض أهداف الوحدات الفرعية أو الأقسام الرئيسية للمنظمة حيث أن هذا التعارض قد يعرقل تنفيذ الأهداف طويلة الأجل وبالتالي إستراتيجية المنظمة . وعلى هذا لابد من التكامل والتنسيق بين هذه الأهداف بحيث يحدد كل هدف ما يلي :

* مالذي سيتم أدائه ؟

* متى سيتم الأداء ؟

* كيف سيتم هذا

* قياس هذا الأداء ؟

٣ - القابلية للقياس

هناك بعض الأهداف يسهل قياسها (عدد وحدات خط الإنتاج) بينما هناك

أهداف يصعب قياسها (أداء الأفراد) ولكن التطبيق الناجح للإستراتيجية يحتم ضرورة إيجاد مقاييس تمكن من قياس الأهداف المختلفة .

٤ - الأولويات

حيث أن هناك أولويات في تحقيق الأهداف ، فقد تكون إعتبارات الوقت تبرز إنجاز هدف قبل الآخر . وعلى هذا لابد من ترتيب هذه الأهداف من خلال لجنة التخطيط بالمنظمة أو إعطاء أوزان لكل هدف بحيث يتم البدء بالأهداف ذات الأوزان الأعلى .

(٢) الإستراتيجيات الوظيفية

تعتبر الإستراتيجية الوظيفية Functional strategies خطة قصيرة الأجل لجال وظيفي معين داخل المنظمة . وتساعد هذه الإستراتيجيات على توضيح الإستراتيجية الأساسية للفندق من خلال إعطاء بعض التفاصيل لتوضيح كيف سيتم إدارة المجالات الوظيفية في المستقبل .

ويجب أن يتم تطوير إستراتيجيات في المجالات الوظيفية المختلفة كالتسويق والتمويل والإنتاج والعمليات والبحوث والتطوير . ويجب أن تكون هذه الإستراتيجيات متمشية مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجية الأساسية . وتفيد هذه الإستراتيجيات في تحويل الإستراتيجية الأساسية للنشاط إلى أنشطة يومية داخل المجالات الوظيفية المختلفة من خلال الإجابة على السؤال التالي "ما هو دور كل وظيفة أو ما الذي سيتم عمله داخل هذا المجال لتطبيق إستراتيجية الفندق ؟" وبالتالي فهو تحويل التفكير (الإستراتيجية الأساسية) إلى أعمال أو أنشطة عملية لإنجاز أهداف محددة .

وسيتّم تناول ثلاثة إستراتيجيات وظيفية تمثل الأنشطة الأساسية لأي فندق مع عرض مكونات هذه الإستراتيجيات وذلك كما يلي :

إستراتيجية التسويق

تدور إستراتيجية التسويق حول عناصر المزيج التسويقي والذي يطلق عليها 4P'S نسبة إلى أربعة كلمات يبدأ كل منها بالحرف (P) وهي المنتج Product والمكان Place الترويج Promotion وأخيراً السعر Price .

فبالنسبة للمنتج أو الخدمة يجب أن تحدد هذه الإستراتيجية لمديرى التسويق البنود الخاصة بمواصفات ، مزيج المنتجات ، التغليف ، الجودة ، تطوير المنتجات الجديدة بمعنى أن يوضح هذا المكون ملامح المنتجات ومواصفاتها والتي تتماشى مع رغبات وحاجات المستهلك .

ولا يكون المنتج ذو قيمة للمستهلك إلا إذا لم يتوافر فى المكان المناسب وعلى هذا يتضمن المكون الخاص بالمكان أو بمنافذ التوزيع المستخدمة متى وأين ومن الذى يعرض المنتج للبيع . ويكون التركيز هنا على الطريقة الذى يأخذها المنتج كى يصل إلى المستهلك .

ويوضح المكون الخاص بالترويج طريقة إتصال الفندق بالمستهلك والسوق المرتقب ويتضمن هذا المكون البيع الشخصى والإعلان وترويج المبيعات وإختيار وسيلة الإعلان ذاتها . ونظراً لحاجة هذا المكون إلى الاموال فلا بد أن يكون متصلاً إتصلاً مباشراً بالإستراتيجية المالية .

وأخيراً تمثل إستراتيجية التسعير بعداً هاماً فى إستراتيجية التسويق حيث تؤثر على العرض والطلب وكذلك الربحية وأخيراً إدراك المستهلك . وقد يكون مدخل

التسعير موجه بالتكاليف أو موجه بالسوق أو موجه بالمنافسة أو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة . ويوضح جدول التالي نموذج للإستراتيجية التسويقية ومكوناتها الوظيفية .

جدول (١/١١) الإستراتيجيات الوظيفية فى التسويق

الإستراتيجيات الفرعية الرئيسية	الأمثلة التى يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية التسويق
المنتج (الخدمة)	<ul style="list-style-type: none"> - ماهى المنتجات أو الخدمات التى يجب التركيز عليها ؟ - ماهى المنتجات/الخدمات التى تحقق أعلى ربحية ؟ - ماهى الصورة التى يراه خلقها عن المنتج/الخدمة لدى العملاء ؟ - ماهى الرغبات التى يقوم المنتج/الخدمة بإشباعها لدى المستهلكين ؟ - ماهى التفغيرات التى من الممكن أن تؤثر على توجهات عملائنا ؟
السعر	<ul style="list-style-type: none"> - هل نحن نستخدم السعر كوسيلة للمنافسة ؟ - هل يمكن أن نقدم خصم أو أى تعديلات فى عملية التسعير ؟ - هل سياسات التسعير معيارية على مستوى الدولة أم على مستوى الفندق فقط ؟ - ماهى الشريحة التسعيرية التى نطمح إليها (طبقة وسطى - عليا - دنيا) ؟ - هل نحن نركز على ربط السعر بالطلب على المنتج ؟ أم على السعر التنافسى ؟ - ماهى نسبة مجمل الربح ؟

تابع جدول (١/١١) الإستراتيجيات الوظيفية فى التسويق

<p>- ماهى نسبة التغطية المناسبة للتسويق (٣٠٪ - ٤٠٪ - ٥٠٪.....) ؟</p> <p>- هل هناك مناطق جغرافية لها أولوية معينة ؟</p> <p>- ماهى قنوات التوزيع الأساسية المناسبة ؟</p> <p>- ماهى أهداف قنوات التوزيع ، هيكلها ، إدارتها ؟</p> <p>- هل يغير مدير التسويق درجة إيمتاده على قنوات التوزيع ، رجال البيع ، البيع المباشر ؟</p> <p>- ماهو شكل التنظيم المطلوب لجهاز البيع ؟</p> <p>- هل يتم توزيع القوى البيعية على أساس المناطق ، الأسواق ، المنتجات ؟</p>	<p>المكان (التوزيع)</p>
<p>- ماهى الأولويات والمداخل المختلفة لعملية الترويج ؟</p> <p>- ماهى الأولويات والمداخل الإعلانبة المرتبطة بكل منتج وسوق ومنطقة جغرافية ؟</p> <p>- ماهى وسائل الإعلان المناسبة للإستراتيجية التسويقية ؟</p>	<p>الترويج</p>

Source : John A. Pearce & R.B. Robinson, op.cit., P.338.

الإستراتيجية المالية

يختلف الوقت الذى تغطيه هذه الوظيفة عن الوقت الخاص بالمجالات الوظيفية الأخرى . أن الوقت الخاص بالإستراتيجية المالية يختلف حيث أنه يوجه الإستخدامات المالية لتدعيم إستراتيجية النشاط والأهداف طويلة وقصيرة الأجل . معنى ذلك أن هناك إستراتيجيات تشغيل مالية توجه المدير المالى فى الإستثمارات طويلة الأجل ، إستخدام المديونية فى

التمويل ، توزيعات الأسهم . ويوضح الجدول التالي مكونات الإستراتيجية المالية والأسئلة التي يجب الإجابة عليها .

جدول (٢/١١) الإستراتيجيات الوظيفية المالية

الإستراتيجيات الوظيفية الرئيسية	الأسئلة التي يجب الإجابة عليها بواسطة الإستراتيجية المالية
(١) الحصول على الأموال	<ul style="list-style-type: none"> - ماهى تكلفة الحصول على الأموال المقبولة فى الفندق ؟ - ماهى نسبة كل من التمويل طويل الأجل وقصير الأجل ؟ وماهى نسبة الملكية العابية والاسهم الممتازة ؟ - ماهى درجة المخاطرة والقيود التى يفرضها الملاك والتى تعتبر مقبولة ؟ - ماهى نسبة وشكل الإستئجار التى يمكن إستخدامها لتمويل الأصول ؟
(٢) إستثمار وإستخدام الأموال	<ul style="list-style-type: none"> - ماهى الأولويات لتخصيص وتوزيع الأموال بين الأنشطة المختلفة ؟ - على أى أساس يتم الإختيار النهائى للمشروع الإستثمارى ؟ - ماهى السلطات المخولة للمديرين فى المستويات الدنيا لتوزيع وتخصيص الأموال بدون الرجوع للمستويات العليا ؟
(٣) توزيعات الاسهم وإدارة الأصول المتداولة	<ul style="list-style-type: none"> - ماهى النسبة التى سيتم توزيعها على المساهمين كعائد على أسهمهم ؟

تابع جدول (٢/١١) الإستراتيجيات الوظيفية المالية

<p>- هل هناك أهمية لتثبيت نسبة التوزيع على الأسهم؟</p> <p>- ماهى المستويات الدنيا والعليا التى يجب الإحتفاظ بها كنفدية ؟</p> <p>- مامدى التحفظ أو التوسع فى عمليات الإئتمان ؟</p> <p>- ماهى شروط الدفع وحدوده وإجراءات التحصيل المطلوبة ؟</p> <p>- ماهى المواعيد المناسبة لدفع ديون المنظمة والإجراءات التى يجب إتباعها فى هذا الشأن ؟</p>	
--	--

Source : Ibid, P.341.

إستراتيجيات العمليات/الإنتاج

تتور هذه الإستراتيجيات حول النظام الأساسى لإنتاج وتقديم الخدمة (التسهيلات والمعدات) من حيث التوفيق بين المدخلات والمخرجات وكذلك عمليات تصميم التسهيلات الداخلى وموقعها من تخطيط العمليات فى الأجل القصير بالإضافة إلى كفاءة عمليات الشراء ، ويوضح الجدول التالى مكونات إستراتيجية الإنتاج/العمليات .

جدول (٢/١١) الإستراتيجيات الوظيفية فى إدارة العمليات والإنتاج

الأسئلة التى يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية الإنتاج/العمليات	إستراتيجيات التشغيل الأساسية
<p>- هل ستكون التسهيلات مركزية أم لا مركزية (موقع واحد أم وحدات فرعية صغيرة؟)</p> <p>- ما هى درجة تكامل العمليات الإنتاجية المنفصلة عن بعضها؟</p> <p>- إلى أى مدى يستطيع الفندق ملاحقة التطور التكنولوجى؟</p> <p>- هل سيتم استغلال طاقة الفندق بالكامل أم جزء منها فقط؟</p>	<p>التسهيلات والمعدات</p>
<p>- ما هو عدد المصادر التى سيتم الإعتماد عليها؟</p> <p>- كيف يتم إختيار الموردين وكيف تتم إدارتهم؟</p> <p>- ما هو مستوى مخزون الأمان المناسب؟</p> <p>- ما هو أسلوب التخزين المتبع؟</p> <p>- ما هو مستوى المخزون المناسب؟</p> <p>- كيف سيتم الصرف من المخزون (ما ورد أولاً يصرف أولاً أم ما ورد أخيراً يصرف أولاً) وكيف سيتم مراقبته؟</p> <p>- ما هى العوامل التى سيتم التركيز عليها فى عملية الرقابة والخاصة بالجودة ، العمالة ، استخدام المنتج ... الخ) ؟</p> <p>- هل ستكون الصيانة وقائية أم لإصلاح الأعطال؟</p> <p>- ما هى درجة الأهمية التى يضمنها الفندق للتخصص فى الوظيفة ، سلامة المصنع ، استخدام معايير للأداء؟</p>	<p>شراء المواد</p> <p>التخطيط والرقابة</p>

Source : Ibid, P. 345.

(٢) تطوير السياسات

السياسات هي إرشادات تقود تفكير وقرارات وتصرفات المديرين ومرفوضيهم عند تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية . وعلى هذا فالسياسات توفر الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة العمليات الحالية بما يضمن عدم تعارضها مع أهداف الفندق . وبما أنه يشار إليها على أنها "إجراءات معيارية للعمليات" فإن السياسة تساعد على زيادة فاعلية الإدارة من خلال تنميط كثير من الأفعال والتصرفات .

وهناك وجهات نظر مختلفة للسياسة فبعض الكتاب يستخدمها كمرادف لكلمة "إستراتيجية" والبعض الآخر يستخدمها كمرادف "لفرض المنظمة ورسالتها" بينما هناك كثير من الكتاب يستخدمونها في إطار ضيق ومحدد على أنها الخطوط العامة التي يجب ألا تخرج عنها الإستراتيجية وبالتالي فهي تساعد على سرعة الإنجاز وعدم تخطي الحدود خاصة عند تنفيذ الإستراتيجية .

وبخلاصة القول أن أول خطوة في تنفيذ الإستراتيجية هي وضع الإستراتيجية موضع التطبيق وتحويلها من مجرد تفكير إلى أعمال وتصرفات وأنشطة محددة ويتم ذلك من خلال أداء ثلاثة أنشطة وهي تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات الوظيفية وأخيراً السياسات .

وعادة مايكون دور الأهداف السنوية هو قيادة عملية التطبيق للإستراتيجية من خلال تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف حالية . وبالرغم من أن هذه الأهداف تتبع من الأهداف طويلة الأجل إلا أنها تختلف عنها من حيث الوقت الذي تغطيه ، التركيز ، درجة التحديد والقياس .

ونفس الكلام بالنسبة للإستراتيجيات الوظيفية حيث تشتق من إستراتيجية النشاط أو المنظمة الأساسية وهى عبارة عن إتجاهات سريعة للوظائف الرئيسية داخل النشاط تحدد مايجب أن يتم لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية .

وأخيراً تستخدم السياسات لتوجيه ومراقبة القرارات والتصرفات على المستوى التشغيلى بطريقة تتماشى مع الإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجية النشاط أى أنها عبارة عن الحدود التى يجب ألا يخرج عنها مسار تطبيق الإستراتيجية .

(٤) بناء التنظيم المناسب والفعال

إذا كان تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات الوظيفية والسياسات توضح مايجب عمله لتطبيق الإستراتيجية وذلك من خلال تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف قصيرة الأجل فإن ذلك يعتبر كمرحلة إعداد للإستراتيجية كى تنتقل إلى المرحلة التشغيلية Operational وهذا يتطلب إنجاز خطوة أخرى فى عملية التطبيق وهى إعطاء الشكل التنظيمى الرسمى للإستراتيجية Institutionlizing ويتم ذلك من خلال الهيكل التنظيمى المناسب لتطبيق الإستراتيجية ثم ممارسة القيادة الإستراتيجية لقيادة العملية الخاصة بتشكيل القيم والمناخ التنظيمى المناسب لتدعيم الإستراتيجية للأمام .

إعداد الهيكل التنظيمي المناسب

إذا لم يتم تنظيم تطبيق الإستراتيجية المختارة فلن تتحقق هذه الإستراتيجية . ولذلك فلا بد أن يكون هناك تناسب أو انسجام أو إتفاق بين الإستراتيجية المراد تطبيقها والهيكل التنظيمي الذي سوف يستخدم لتسهيل عملية التطبيق هذه .

ويلاحظ أن الهيكل يوازن بين إحتياجات التخصص وتقسيم المهام Specialization وإحتياجات التكامل Integration لربط الأقسام المتخصصة . وعلى هذا يشير الهيكل إلى "عملية تقسيم المهام بغرض تحقيق الوضوح فى الإختصاصات والكفاءة ثم التنسيق بين الأجزاء المتداخلة والمتكاملة للفندق وذلك لتحقيق الفاعلية التنظيمية" . وفيما يلي خريطة تنظيمية توضح الأقسام الرئيسية للفندق ، وأنماط العلاقات المختلفة بين هذه الأقسام .



ويوضح الشكل الخريطة التنظيمية للفندق حيث نجد على قمة الخريطة المدير العام للفندق ومساعدته والمدير المقيم الذين تنحصر مسؤولياتهم فى إعداد السياسة العامة للفندق والتنسيق بين رؤساء الأقسام المختلفة . يلى هذا المستوى رؤساء الأقسام الأساسية من غرف وطعام وشراب بالإضافة إلى الأقسام المساعدة حيث قد تم التركيز فى عرض هذه الوظائف على الجانب الإدارى والفنى لكل وظيفة ، وتوضح الخريطة التالية أن المسؤوليات الإدارية فى الفندق هى :

– المستوى الأول : ويتضمن مديرى الفندق ويشمل المدير العام ، مساعد المدير ، المدير المقيم .

– المستوى الثانى : ويتضمن رؤساء الأقسام المختلفة التالية :

١ – قسم الغرف .

٢ – قسم الطعام والشراب .

٣ – الأقسام المساعدة .

مدير الفندق ،

تتكون إدارة الفندق من المدير العام والمدير المقيم ومساعد المدير ، وتنحصر مسؤوليتهم فى إدارة عمليات الفندق بكفاءة وفاعلية ويجب أن يكون لدى المدير العام للفندق إلمام بالنواحى الإدارية وكذلك الإلمام العام بوظائف الفندق الرئيسية (خدمات الإقامة والطعام والشراب) . ويتمتع هذا المدير بالطبع بالمقدرة على إتخاذ القرارات الإدارية السريعة بالإضافة إلى قدرته على قيادة وتحفيز العاملين معه .

ويلاحظ أن إتجاه المدير العام يحدد المناخ العام فى الفندق فبعضهم قد يكون متسلطاً والبعض قد يكون ديمقراطياً ويلاحظ أن الأسلوب الأخير يساعد كثيراً فى إشترك العاملين فى صياغة القرارات وبالتالي تنفيذها وأخيراً نجاحها .

ويعتبر المدير العام مسئول مسئولية كاملة عن إدارة الفندق وتشغيله وتقديم أفضل خدمة للزلاء الفندق وعادة مايتم إختيار هذا المدير من المديرين نوى الخبرة فى الصناعة الفندقية قد تصل إلى عشر سنوات . يساعد المدير العام كل من المدير المقيم ومساعد المدير حيث أنهما يشرفان على رؤوساء الأقسام التى يتكون منها الفندق بالإضافة إلى أنهما يعملان جنباً إلى جنب مع المدير العام لحل المشاكل التى تطرأ بالإضافة إلى وضع الأهداف العامة للفندق ومراقبة تنفيذها . وعادة عندما يتم ترقية أى فرد إلى مساعد المدير فإن الشركة تأخذ فى إعتبارها أن هذا الفرد قادر على إدارة الفندق بأكمله حيث أنه سوف يرقى إلى المدير المقيم ثم بعد ذلك ممكن أن يصبح المدير العام للفندق ، وعلى هذا فإن إختيار هؤلاء الأفراد يمر بمراحل عديدة لضمان إختيار الفرد المسئول عن إتخاذ القرارات الأساسية والتى تؤثر على مستقبل الفندق لمدة طويلة .

قسم الغرف ،

ويتبع هذا القسم ثلاثة أقسام رئيسية وهى المبيعات والمكاتب الامامية والنظافة تهدف جميعها إلى تسويق خدمات الغرف وحجزها ونظافتها ويجب أن تعمل بطريقة متكاملة لتقديم خدمة ممتازة ترضى الضيف أو النزيل .

قسم المبيعات ،

يعتبر قسم المبيعات مسئولاً عن البحث والحجز للمجموعات ورجال الأعمال حيث أن الهدف الأساسي لهذا القسم هو بيع خدمات الإقامة وقاعات الاجتماعات للمجموعات الكبيرة . وإذا كان هناك إجتماع مطلوب عقده في الفندق ومنظمى الإجتماع يحتاجون إلى طعام فإن قسم المأكولات يجب أن يساعد فى ذلك ويعتبر مدير المبيعات مسئولاً عن وضع أسعار الغرف ، تصميم برامج شاملة ، بالإضافة إلى تسويق الاجتماعات والمناسبات الخاصة . ويتم تقسيم العمل داخل القسم بين مديرى أو مندوبى المبيعات الموجودين على حسب خبراتهم حيث يخصص لكل منهم مجال يكون مسئولاً عنه .

فيعهد للمسئولين الجدد بتصميم برامج لجذب المقيمين فى المنطقة المحلية المحيطة بالفندق بينما يكون المندوبون القدامى مسئولين عن رجال الأعمال من خلال التعامل مع وكالات السفر - ويخصص مسئول ثالث للمجموعات حيث يكون مسئولاً عن تخطيط الاجتماعات الكبرى والتي تستغرق أياماً عدة والتي تكون مصدر دخل كبير للفندق .

ونظراً لكبر حجم التعامل مع المجموعات فإن الفنادق الكبرى توليها أهمية خاصة حيث تحاول أن ترتب لها كل شىء داخل الفندق من إقامة وإجتماعات وترفيه ، وعلى ذلك يبدأ مدير المبيعات فى مراجعة موقف الحجز داخل الفندق حتى يتأكد من عدم وجود أى مشاكل فى المستقبل من خلال التأكد من أن عدد الحجرات المطلوب سوف يكون متاحاً ، فى ضوء سعر خاص للمجموعة ، ثم حجز هذه الغرف من خلال قسم الحجز ولا تتوقف مسئولية مدير المبيعات عند عملية

الحجز ، إذ لابد من المتابعة فإذا كان هناك حاجة إلى طعام فإن مدير المبيعات يساعد مدير المأكولات في حجز الموائد المطلوبة . وعندما تصل المجموعة فإن مدير المبيعات يجب أن يكون متواجد لحل أى مشكلة خاصة بالحجز أو نظافة الغرف وأن يتأكد من أن جميع الإجراءات سليمة .

وهناك صفات يجب أن يتحلى بها مدير المبيعات وهى القدرة على تنظيم عمل الأفراد وتوجيههم وأن يتعامل بكفاءة مع الضيوف أو النزلاء وأن يكون على علاقة طيبة مع المكاتب الأمامية وأقسام النظافة والمأكولات هذا بالإضافة إلى مقدرته الأساسية فى عمليات التسويق والبيع .

المكاتب الأمامية ،

تتكون هذه الأقسام من عدة أقسام فرعية متكاملة تؤدي مهام متنوعة لخدمة نزلاء الفندق . ويلاحظ أن أغلب الفنادق أصبحت تعتمد على الآلية والكمبيوتر لزيط أقسام الحجز والمكتب الأمامى والبيع . ويعتمد النجاح فى هذه الأقسام على الإلمام بنظام الفندق ككل .

الحجز ،

يرأس هذا القسم إما رئيس قسم أو مدير وتكون مسئولياته حجز غرف النزلاء ويمكن أن يتم الحجز بطرق عديدة من خلال مكتب الحجز المركزى لفنادق السلسلة أو من خلال موظف الحجز فى الفندق أو من خلال قسم البيع .

ويجب على موظفى الحجز أن تكون لديهم معرفة كاملة بغرف الفندق حتى يستطيعوا وصفها للنزلاء . وفى موسم ذروة فى النشاط الفندقى غالباً ماتقبل حجوزات تفوق عدد غرفها وذلك نظراً لإعتذار بعض النزلاء لظروفهم الخاصة وعلى هذا يجب على المنظمة تقدير عدد الحجوزات التى يتم إلغائها بدقة وإلا تعرض الفندق لمشاكل قد يسببها عدم التقدير السليم وأهمها ضرورة دفع تكلفة الإقامة للنزيل فى فندق آخر بالإضافة إلى مصاريف الإنتقال علاوة على المضايقات التى قد تحدث للنزيل والتى قد تؤثر على نظرتة للفندق فى المستقبل وعدم القبول إليه مرة أخرى .

المكتب الامامى .

عندما يصل النزيل إلى الفندق يتم أخذ بياناته فى المكتب الامامى ويقوم الموظف بتأكيد الحجز للنزيل والإتفاق على طريقة الدفع وطول فترة الإقامة . وعندما يريد النزيل مغادرة الفندق ودفع الحساب فإن موظف الخزينة يقدم الفاتورة النهائية للنزيل .

ويحتاج موظف المكتب الامامى إلى مهارة ومعرفة فنية ، وفيما يلى مجموعة من المصطلحات التى يجب أن يكون على معرفة بها وهى المعرفة الخاصة بالغرف .

* مفتوح Open وتعنى أن هناك غرف كثيرة متاحة للنزلاء بدون حجز .

* مغلق Closed وتعنى أنه لا يوجد غرف متاحة للنزلاء الذين لم يحجزوا .

* سعر المجموعة Group rate سعر منخفض للمجموعة تم تحديده بواسطة قسم المبيعات .

* العميل جاء مباشرة walk-in النزول وصل لكن بدون حجز مسبق .

* الغرفة مضمونة Guaranteed وتعنى أن الغرفة ستظل ممنوحة للعميل حتى وقت المغادرة فى اليوم التالى بصرف النظر متى سيصل النزول .

* لا أثر للعميل No-show وتعنى أن العميل لم يصل وقُتل فى إلغاء الحجز .

موظف البهو .

وعادة مايجلس هذا الفرد فى ردهة الفندق وذلك لحل جميع المشاكل الفورية للنزلاء وهذا يتطلب أن يكون لدى الفرد المسئول عن هذه الوظيفة إلمام كامل وطلاقة باللغات الأجنبية بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمدينة التى يقع فيها الفندق والمقدرة على التعامل مع النزلاء ، وأن يكون لديه معلومات كافية عن الموضوعات التى عادة مايَسأل عنها النزلاء .

أقسام النظافة .

تنحصر مسئولية هذا القسم فى تنظيف جميع غرف النزلاء والمناطق العامة فى الفندق وهى وظيفة هامة وإذا لم تؤد بنجاح فأنها قد تقلل من رضا النزول

بإقامته فى الفندق . ويعاون رئيس القسم مجموعة من الملاحظين يكون كل واحد منهم مسئولاً عن دور معين أو أكثر والتأكد من نظافته من خلال الإشراف على مجموعة عمال النظافة حيث أن لكل عامل حوالى ١٨ غرفة لتنظيفها يومياً .

ويلاحظ أن طبيعة العمل بالرضافة إلى ضعف المرتب قد تؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وعلى هذا فلا بد من إتباع أساليب مختلفة لتحفيز العاملين فى هذا المجال .

ويجب أن يكون قسم النظافة على علاقة وثيقة مع المكتب الامامى فهو يرفع المكتب الامامى تقريراً عن الغرفة موضحاً فيه موقعها وما إذا كانت خالية أو لا حتى أن كثير من الفنادق قامت بربط كلا من قسم النظافة والمكتب الامامى من خلال شبكة الكمبيوتر لتسهيل نقل المعلومات فيما بينهما وفى بعض المصطلحات المستخدمة فيما بينهما .

- الغرفة جاهزة Vacant in order وتعنى أن الغرفة خالية ونظيفة وجاهزة للحجز .

- الفرقة غير جاهزة Vacant out of order وتعنى أن الغرفة خالية ولكنها غير جاهزة للحجز الآن .

- الغرفة مشغولة Occupied وتعنى أن الغرفة محجوزة بواسطة النزيل .

- الغرفة مشغولة بمتعلقات النزيل : Occupied baggage وتعنى أن متعلقات النزيل مازالت بالغرفة ولكن العميل خارج الفندق حالياً .

– العميل داخل الغرفة Occupied person وتعنى أن العميل مازال
بالغرفة .

– العميل نائم داخل الغرفة Out of order وتعنى أن من المفروض أن
يغادر العميل الغرفة اليوم ولكن لم يحضر الحساب والمغادرة .

* لا يمكن إستخدام الغرفة مؤقتاً وتعنى أن الغرفة تحتاج للإصلاح أو
الصيانة ولا يمكن إستخدامها حتى تتم عمليات الصيانة .

قسم الطعام والشراب :

يتكون قسم الطعام والشراب من مجموعة من المجالات والتي تتعلق بشراء
وإنتاج وإعداد وبيع الطعام والشراب . ويجب أن يرأس هذا القسم مدير لديه إلمام
كافى ومكثف بالمجالات السابقة بالضافة إلى خبراته فى مجال الرقابة على
الطعام والمشروبات ، تطوير قائمة الطعام ، التسويق بالإضافة إلى المقدرة فى
إختيار معاونيه وإدارتهم بطريقة فعالة .

إعداد الطعام :

عادة مايكون كبير الطهاه هو المسئول عن مشتريات الطعام وإعداد وتخزينه
ويجب أن يكون لديه مهارات خاصة فى الطهى بالإضافة إلى مهارته القيادية
والإدارية ويحاول كثير من الفنادق الحصول على طهاه من الطراز النادر كى
يضيفوا سمعة ومذاق خاص لهذه الفنادق . ويجب أن يتمتع رئيس الطهاه بمهارات
إدارية عالية تؤهله لإدارة وقيادة مؤسسه حيث أن الإعتماد على الطاهى الفنى

والجيد فقط لا يكفي بل لابد من المهارات الإدارية . ويعاون رئيس الطهاة مساعد أو أكثر وبعض الفنادق لديها مدير أو أكثر للطعام يقوم بالإشراف على عملية الطبخ بالإضافة إلى إعداد بعض الأنواع الخاصة، من الطعام . ويتبع رئيس الطهاة مضيف أو مضييفة تشرف على عمليات غسيل الأطباق والفضيات والزجاجيات . وفي الفنادق الكبرى يتبع رئيس الطهاة وكيل للشراء يقوم بإستلام المشتريات .

المطاعم ،

تقدم الفنادق عديد من الأكلات المختلفة تمثلها مطاعم تشمل جميع أنواع الأطعمة والوجبات (المطعم الصيني ، المطعم الإيطالي ... إلخ) وعادة مايتم إدارة هذه المطاعم من خلال تعيين مدير مسئول لكل مطعم على حدة وكل مدير يكون مسئولاً عن عمليات جدولة الوجبات ، وشراء المواد اللازمة بالإضافة إلى إختيار معاونيه وتدريبهم ويتبع مدير المطاعم مباشرة لمدير قسم الطعام والمشروبات .

قسم المشروبات ،

يعتبر مدير المشروبات مسئولاً عن شراء وتقديم جميع أنواع المشروبات داخل الفندق بما فيها الحفلات والموائد التي يقوم الفندق بعقدتها . ومن المهام الصعبة للمدير في هذا القسم هو وضع نظام رقابة محكم على المخزون لضمان عدم سوء إستخدام المشروبات .

قسم خدمات الغرف ،

يقوم هذا القسم بإستقبال الطلاب من النزلاء بالتليفون وعلى هذا فإن وظيفة

التنظيم هامة جداً لهذا القسم حيث أن الطعام يجب أن يصل للغرف في الوقت المطلوب وما إذا كان ساخناً أم بارداً على حسب طلبات النزيل . وتتطلب هذه الوظيفة مهارة وتدريب خاص بعمليات الطعام والشراب .

قسم المأكولات :

يعتبر هذا القسم مسئولاً عن تخطيط وحجز كل الموائد وخدمات الطعام . فعندما يتم الحجز لمجموعة في الفندق فإن مدير المبيعات يقوم بحجز الغرف بينما يقوم مدير المأكولات بترتيب عمليات الطعام .

ويجب على مدير المأكولات أن يكون لديه إلمام بالطعام وإعداد الموائد وتطوير قائمة الطعام بالإضافة إلى إضفاء اللمسة الجمالية باستخدام الزهور في إعداد الموائد .

وعادة ما يقوم مدير المأكولات بتقدير كميات الطعام المطلوبة ونوعياتها وكذلك الإجراءات المحاسبية لإعداد الفواتير النهائية ثم يقوم بتحديد ما إذا كانت هذه الكميات في حدود طاقة الفندق أم لا . وبعد حجز المكان ، فإن الخطوة التالية هي إعداد قائمة الطعام . وبالرغم من أن لكل فندق قائمة طعام خاصة به إلا أن بعض النزلاء يقوم بطلب أنواع معينة من الطعام وعلى هذا يقوم مدير المأكولات بالتأكد مما إذا كان من الممكن تقديم هذه الوجبات أم لا .

ويعتبر مدير المأكولات مسئولاً عن كل الوظائف المتعلقة بتقديم المأكولات فهو

يقوم بإختيار وتدريب معاونيه ثم مراقبة إعداد الموائد وأخيراً تنفيذ المهام المطلوبة وهي تقديم الخدمة ويتطلب أداء هذه المهمة إتباع روح الفريق بين كل مدير الماكولات ومدير المبيعات ومدير المبيعات ومدير الموائد ومدير المشروعات .

الأقسام المساعدة ،

يوجد بالفندق أقسام عديدة لاتتصل مباشرة بخدمة النزلاء أو تحقيق عائد الفندق ولكنها تساعد الأقسام التشغيلية فى تقديم الخدمة المناسبة للنزلاء ، ومن أهم هذه الأقسام مايلي :

الأقسام الهندسية ،

تعتبر هذه الأقسام مسئولة عن صيانة مبانى الفندق ويكون المسئول فيها لديه معرفة وخلفية كافية عن صيانة المبانى الإشراف على عمليات السباكة والدهانات والكهرباء والنجارة .

وعندما يلاحظ أى مدير أى مشكلة خاصة بمبانى الفندق وصيانتها فإنه يقوم بتحرير أمر ثم يرسله إلى الأقسام الهندسية وتتولى هذه الأقسام الإستجابة إلى هذه الطلبات فى ضوء الأولويات والمشاكل التى يحتوى عليها كل أمر .

الحاسبة ،

يرأس هذا القسم المراقب المالى ويعاونه مجموعة من المساعدين وينقسم هذا القسم إلى قسم خاص بالكمبيالات أو أوراق القبض أو قسم الإئتمان وتحصيل أموال الفندق وقسم آخر لأوراق الدفع والمسئولة عن دفع مديونيات الفندق ويساعد

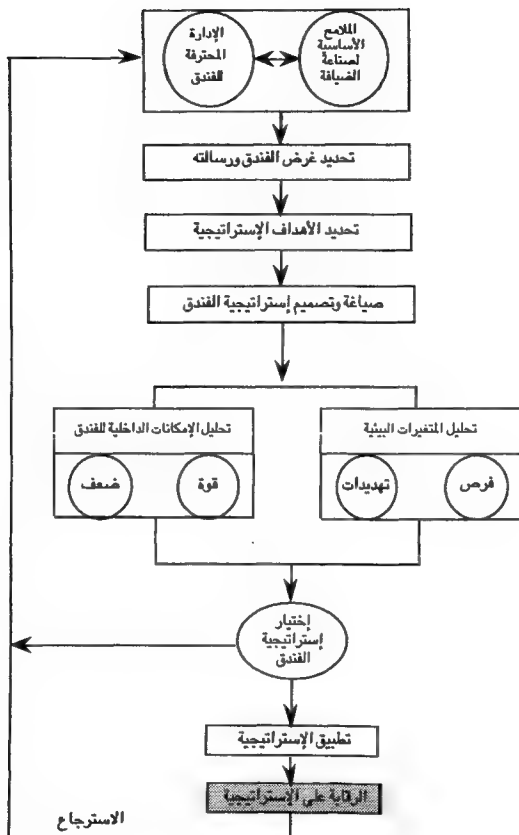
هذا القسم أيضاً فى إعداد مرتبات الموظفين وإعداد الموازنات وتخطيط إنفاق الفندق بالرضافة إلى تقدير إيرادات المبيعات المتوقع .

الأفراد ،

يعتبر هذا القسم مسئولاً عن توفير القوى العاملة اللازمة وتدريب العمال الجدد بالإضافة إلى إعداد مرتبات الموظفين وعملية التأمينات . وتعتبر وظيفة الأفراد من الوظائف الهامة فى الفندق حيث أنها المسؤولة عن إختيار القوى العاملة داخل الفندق .

أسئلة

- ١ - لا يمكن الاستفادة من الإستراتيجية إلا إذا وضعت موضع التطبيق . ما رأيك في ذلك موضحاً كيف يتم تحويل الاستراتيجية إلى واقع تطبيقي ملموس .
- ٢ - عادة ماتحتاج عملية التطبيق إلى وقت يعادل خمس أو عشر أضعاف الوقت اللازم لعملية الصياغة . ما رأيك في ذلك ؟ وضح .
- ٣ - بفرض أنك اخترت استراتيجية تطوير المنتجات/الخدمات التي يقدمها أى فندق أو شركة سياحة .. فالمطلوب توضيح كيف سيمكنك تطبيق هذه الاستراتيجية .



الإطار الفكري للكتاب

الفصل الثانى عشر

الرقابة على استراتيجية الفندق

يتم تطوير الإستراتيجيات بناء على إفتراضات خاصة بالتغيرات البيئية المتوقعة كما يكون تطبيقها مرتبط بالمستقبل أكثر من إرتباطه بالحاضر والسؤال المطروح الآن هو كيف تراقب الإدارة هذه الإستراتيجيات ؟

هناك مداخل قديمة تنادى بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها ، إلا أن هذا المدخل لايفيد فى الرقابة على الإستراتيجية ، حيث لايعقل الإنتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً) وقد يحدث تغيرات كثيرة قد تؤدى إلى تحديد نجاح الفندق . وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية Strategic contronل كى تحل هذه الطرق القديمة .

وعلى العكس من الطريقة التى تعتمد على الإنتهاء من التنفيذ ثم إجراء المقارنة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تهتم الرقابة الإستراتيجية بالرقابة وتوجيه الجهود بما يخدم الإستراتيجية أثناء التنفيذ وبينما تكون النتائج النهائية لم تظهر على الإطلاق وربما قد يكون باقى عليها سنوات وعلى ذلك فإن المديرين مسئولين عن الإجابة على سؤالين أساسيين وهما :

- ١ - هل نحن سائرون فى الإتجاه السليم ؟ هل الأنشطة الأساسية تؤدى ؟
- هل إفتراضاتنا الخاصة بالإتجاهات الأساسية صحيحة ؟ وهل
- التصرفات والأشياء الأساسية التى كان من المفروض أن تؤدى قد أدت ؟
- هل هناك حاجة إلى تعديل هذه الإستراتيجية ؟

٢ - كيف يمكن وصف الأداء؟ هل نحن نحقق الأهداف والجداول الموضوعة؟

ما هو موقف التكاليف والإيرادات بتدفقات الأموال وهل هي متمشية مع

التوقعات؟ هل هناك حاجة إلى تعديل في عملية التشغيل؟

وسيختص هذا الفصل بالإجابة على هذين السؤالين من خلال التعرض

للمراقبة الإستراتيجية أولاً ثم يلي ذلك شرح نظم الرقابة على التشغيل واللائمة

لتدعيم الرقابة الإستراتيجية . ويختتم المؤلف هذا الفصل بعرض نظم المكافآت

اللائمة لتطبيق الإستراتيجية سواء كانت هذه النظم طويلة أو قصيرة الأجل . وفي

ضوء ذلك سيتناول هذا الفصل مايلي :

١ - نظم الرقابة الإستراتيجية

٢ - نظم الرقابة التشغيلية

٣ - نظم المكافآت والتحفيز المرتبطة بالإستراتيجية

وإذا كانت نظم الرقابة الإستراتيجية مفيدة للإدارة العليا لمراقبة وتوجيه

الاتجاه الإستراتيجي للشركة ، فإن الرقابة التشغيلية تلبي إحتياجات المديرين على

مستوى التشغيل Operating mangers فهم يحتاجون إلى وسائل رقابية

مناسبة لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية وعلى هذا فإن التركيز الأساسي في هذا النوع

من الرقابة يكون على عملية تخصيص موارد الفندق . بمعنى أن نظم الرقابة

التشغيلية توجه وتراقب وتقيم مدى التقدم في تحقيق الأهداف السنوية .

(١) نظم الرقابة الإستراتيجية

يمكن وصف عملية الرقابة على الإستراتيجية بأنها نوع من الرقابة التوجيهية العليا Steering control التى تحدث أثناء التطبيق حيث غالباً ما ينقضى وقت كبير من بدأ عملية تطبيق الإستراتيجية وإنجاز النتائج المطلوبة .

وخلال هذا الوقت تتطور كل من الظروف البيئية وإمكانات الفندق ويتم تنفيذ المشروعات والإستثمارات كما يتم إنجاز الأعمال والتصرفات الخاصة بتطبيق الإستراتيجية . وعلى هذا فالرقابة الإستراتيجية مطلوبة كي يوجه الفندق خلال هذه الأحداث ، من خلال وضع الأسس اللازمة لتصحيح التصرفات والأعمال والاتجاهات أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية كلما ظهرت تطورات أو تغيرات جديدة فى المواقف الداخلية والبيئية للفندق . بمعنى آخر أنها رقابة مرحلية لا تنتظر حتى تنتهى عملية التطبيق بل يمكن تعديل الإستراتيجية أو الأهداف بناء على الرقابة على المراحل التى تم الإنتهاء منها وهناك أربعة أنواع من الرقابة الإستراتيجية وهى :

(أ) رقابة الافتراضات التى بنيت عليها الإستراتيجية

يتم وضع إستراتيجية الفندق بناء على ظروف متوقعة أو إفتراضات معينة وهذه التوقعات تعتبر بمثابة الإفتراضات الحاسمة Premises لعملية التخطيط ، بمعنى أن إستراتيجية الفندق تصمم بناء على هذه الإفتراضات . وعادة ما يتم إختبار هذه الإفتراضات بانتظام للتأكد من أنها مازال فعالة valid . وكلما تم إكتشاف أن فرض ما أصبح غير ذى أهمية كلما كانت الفرصة أكثر للتعديل .

والسؤال ما هي أهم الافتراضات التي يتم مراقبتها؟ وتوضع الإجابة أن الافتراضات عادة ماتدور حول نوعين من العوامل وهما العوامل البيئية وعوامل الصناعة التي يعمل فيها الفندق .

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى الحاجة إلى تعديل الإستراتيجية الكلية للفندق في ضوء النتائج التي ظهرت أثناء عملية التطبيق .

(ب) الإشارات أو المؤشرات الإستراتيجية

يلاحظ أن النوعين السابقين من الرقابة الإستراتيجية يعتمدان على التركيز على نقاط محددة ولكن النوع الثالث من الرقابة الإستراتيجية المعروف بالمؤشرات الإستراتيجية Strategic surveillance قد صمم لمراقبة أحداث أو أنشطة عامة داخل أو خارج الفندق والتي قد تهدد إستراتيجيته أو تمثل فرصة تسويقية متاحة له .

ويلاحظ أن الفكرة الأساسية وراء هذا النوع هي أن تكون بمثابة مسح للبيئة يعتمد على الملاحظات الدقيقة وإلى ماينتشر في الدوريات التجارية أو المؤتمرات والتي تهم الفندق من بعيد أو من قريب والتي قد تمثل فرصة أو تهديدات لها . بمعنى آخر تتبع المؤشرات الإستراتيجية والتي تهم الفندق في أى مكان ومن أى مصدر (النيه إلى عقد مؤتمر عالمي في القاهرة مثلاً ، ظهور نوع جديد من السياحة ملائماً للجو المصري ، زيادة الدخل المتاح للتصرف فيه لدى الشريحة التي يخدمها الفندق .. إلخ) .

وكمثال على ذلك حاولت شركة IBM تسويق أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها للمراكز العلمية كالجوامع ولكنها فوجئت بعدم رغبة هذه المؤسسات لشراء أجهزة الكمبيوتر . وفي أحد الأيام كان أحد مديري المبيعات يتصفح جريدة خاصة بالمكتبات فوقعت عيناه على مقالة خاصة بعدد العمليات التي يتم إجرائها داخل المكتبات ومدى الحاجة إلى وجود حلول آلية لها وقد دفع ذلك الشركة إلى إستقصاء المكتبات لمعرفة إحتياجاتها وكانت النتيجة إن لدى المكتبات أموالاً ضخمة نظراً للإعانات الحكومية وكان هذا السوق هو الأساس لنجاح شركة IBM (ويعتقد البعض أن هو أساس بقائها) ولقد عزى هذا النجاح إلى عادة القراءة لدى المدير وإقتناصه من هذه الإشارة الإستراتيجية مؤشراً لتوجيه إستراتيجية الشركة التي يعمل فيها والخاصة بالحسابات الالكترونية .

(جـ) مراجعة الإستراتيجية عند قوع أحداث غير متوقعة

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى المراجعة المتخصصة والمتعمقة والسريعة للإستراتيجية عند حدوث أى حدث فجائى وغير متوقع . فحدث إنقلاب فى إحدى الدول أو شراء شركة خارجية بواسطة إحدى الشركات فجأة تعتبر أمثلة لذلك . وهناك مثال حى حدث عند إغتيال الملك فيصل (ملك المملكة العربية السعودية) فقد كان أول رد فعل من الولايات المتحدة الأمريكية هو إنشغال وزير خارجيتها بدراسة الموقف فى ضوء هذا الحدث حيث أن هذا الحدث قد يترتب عليه نتائج تغير من الإستراتيجية الحالية للولايات المتحدة فى هذه المنطقة .

ولقد كونت شركات عديدة "أطلقم أو فرق للتعامل مع الأزمات" كى تقوم بإعداد الإستجابة الأولية والتنسيق عندما يحدث أى شىء غير متوقع يؤثر على إستراتيجية المنظمة ويكون لدى هذه الفرق خطط بديلة للطوارئ contingency plans للتعامل مباشرة مع هذه الأزمات وذلك بناء على تصورات مختلفة للعوامل الأساسية الحاكمة والفروض الأساسية التى قامت عليها الإستراتيجية . وهو حالياً ما تفعله وزارة الدفاع الأمريكية حيث تفترض حدوث صراعات فى مناطق مختلفة ويقوم خبراءها بإعداد خطط الطوارئ اللازمة والمثال على ذلك حرب الخليج حيث كانت القوات الأمريكية مستعدة لهذه الحرب نظراً لتوقعها .

وبالرغم من إختلاف الطرق الأربعة السابقة إلا أنها تشترك فى غرض واحد وهو تقييم ما إذا كان الإتجاه الإستراتيجى للفندق يجب أن يتم تعديله بناء على الأحداث أو المراحل الحالية أم لا .

(٢) نظم الرقابة التشغيلية

تهدف نظم الرقابة التشغيلية operational control systems إلى متابعة وتوجيه وتقييم التقدم الذى يحدث فى إنجاز الأهداف قصيرة الأجل (أقل من سنة) وهى تختلف فى هذا عن نظم الرقابة الإستراتيجية التى تركز على توجيه المنظمة لمدى طويل (عادة خمس سنوات أو أكثر) . ولضمان نجاح نظم الرقابة التشغيلية فلا بد من :

١ - وضع معايير رقابية

٢ - قياس الأداء الفعلى

٣ - تحديد الإنحرافات التصحيحية

وهناك نوعين أساسيين من نظم الرقابة التشغيلية وهما (أ) الموازنات (ب) عوامل النجاح الأساسية .

(أ) نظم للموازنات

تعتبر نظم الموازنات البداية الأولى لنظم التخطيط الإستراتيجي وتعتبر موازنة المبيعات والموازنات الإستثمارية من الأدوات الهامة لمراقبة عملية تنفيذ الإستراتيجية . ويمكن القول إن الموازنة هي ببساطة "خطة لتخصيص الموارد" والتي تساعد المديرين على تنسيق عملياتهم وتسهيل أيضاً من عملية الرقابة الإدارية على الأداء . وعادة ما لا تراقب الموازنة شئ، وإنما تتم المراقبة من خلال المعايير الموضوعية والتي يمكن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بها . بالإضافة إلى أنها توفر أساس يمكن أن يستخدم على المستوى التشغيلي لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية من خلال نظام أو مجموعة موازنات وليس موازنة واحدة . وبالرغم أن نظم الموازنات يختلف من منظمة إلى أخرى إلى أن هناك ثلاث نظم عامة وهي (١) موازنة الإيرادات (٢) الموازنات الرأسمالية (٣) موازنة المصروفات

(١) موازنة الإيرادات

تركز هذه الموازنة على متابعة دقة تقديرات الإيرادات حيث أن ذلك يمثل هدف أساسي للإستراتيجية المختارة . ويمكن إعداد موازنة الإيرادات بناء على توقعات مستقبلية أو بناء على الإيرادات الماضية للفندق وهي بهذا توفر نظام تحذير عن مدى فاعلية إستراتيجية الفندق . وإذا كان هناك إنحراف كبير فإن ذلك يكون بداية تعديل الإتجاه التشغيلي أو الإستراتيجي .

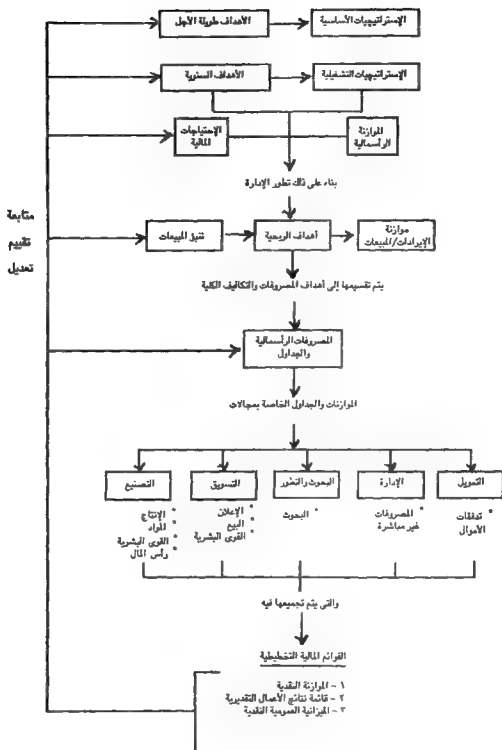
(٢) الموازنة الرأس مالية

وهي تحدد الاستثمارات المتوقعة في التسهيلات والمعدات والآلات والمخزون خلال الفترة التي تغطيها الموازنة وتختلف مكونات هذه الموازنة في ضوء الإستراتيجية التي يتبعها الفندق ، فإذا كانت "إستراتيجية نمو" فإن التدفقات الخارجة المطلوبة تكون أكثر والعكس إذا لجأ الفندق إلى "إستراتيجية بيع بعض الأصول" فإن التدفقات الداخلية ستكون أكثر . وهناك نوعين من الموازنات يتم إعداده أيضاً لمراقبة إستخدام الأموال وهما (١) الموازنة النقدية (المدفوعات والمقبوضات المتوقعة) والميزانية العمومية التقديرية (الأصول والخصوم المتوقعة) للفندق .

(٣) موازنة المصروفات

يتم إعداد موازنة المصروفات كل قسم أو وحدة فرعية داخل القسم . وبالرغم من أنه يتم الإعتماد على القيمة المالية في الرقابة إلا أنه يمكن الإعتماد على معايير الجودة أو عدد الوحدات أو الخدمات المقدمة . وتوفر هذه الموازنات معايير محددة يتم قياس مصروفات الأقسام على أساسها وهي تعتبر أداة أساسية في متابعة تنفيذ الإستراتيجية أيضاً . وإذا تم ربط هذه الموازنات بالأهداف الإستراتيجية فإنها توفر أداة اتصال هامة بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية المباشرة . لتوضح ماهو مطلوب لنجاح الإستراتيجية ، بالإضافة إلى أنها توفر أداة لدراسة الخسائر عندما يحدث مشاكل في تنفيذ الإستراتيجية.

ويوضح نظام الموازنات صورة كاملة لعمليات المنظمة ككل بالإضافة إلى أنها تمثل أداة للتنسيق بين الأنشطة المختلفة ، ويوضح الشكل التالي نموذجاً لذلك .



شكل (١٢/١) نظم الموازنات بغرض الرقابة على تطبيق الإستراتيجية

(ب) عوامل النجاح الزمسية

يعتبر التركيز على عوامل النجاح الأساسية في الصناعة الفندقية من أساليب الرقابة الناجحة حيث أنها تساعد الإدارة على تركيز إنتباهها المستمر على هذه العوامل وإستمرارية متابعتها . وهذه العوامل يتم إختيارها بناء على تأثيرها الهام على عملية تطبيق الإستراتيجية ومن أهم هذه العوامل :

(١) تحسين الإنتاجية الخاصة بالفندق .

(٢) رفع الروح المعنوية للعاملين .

(٣) تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة .

(٤) زيادة العائد على السهم .

(٥) زيادة الحصة السوقية .

(٦) إستكمال المنشآت الجديدة

وهذه العوامل تختلف بالطبع على حسب إستراتيجية الفندق التي تطبق . ويجب أن يتم إختيار مقياس أداء يتم من خلاله قياس هذه العوامل . فعلى سبيل المثال حددت المنظمات المنتجة لبرامج تشغيل الكمبيوتر Software عوامل النجاح التالية وطرق قياسها .

جودة المنتجات ويتم قياسها من خلال :

**** الأداء الفعلى مقارنة بالمواصفات المكتوبة وإمكانيات كل برنامج .**

**** نسبة المرتجع من المنتجات إلى المبيعات الكلية .**

**** عدد شكاوى العملاء .**

الخدمات التى تقدم للمستهلكين ويتم قياسها من خلال :

**** دورة التسليم بالأيام .**

**** عدد الأوامر التى تم شحنها وكاملة وليس بها أى نقص .**

**** التأخير فى التسليم للعملاء بالأيام .**

رفع الروح المعنوية للعاملين ويتم قياسها من خلال :

**** إتجاهات العاملين وتطورها سواء فى صالح أو فى غير صالح المنظمة .**

**** معدلات الغياب ومقارنتها بما هو مخطط .**

**** معدل دوران العاملين وإتجاهاته .**

المنافسة ويتم قياسها من خلال :

**** عدد المنظمات التى تنافس المنظمة مباشرة .**

**** عدد المنتجات الجديدة التى تم إدخالها بواسطة المنافسين والمقدمة**

بواسطة المنظمة .

**** عدد العقود التى تم الحصول عليها للتوريد ومقارنتها بالمعايير المتفق**

عليها .

وكما سبق القول فإن عوامل النجاح تتوقف على موقف الإستراتيجية التي يطبقها الفندق . ويوضح الجدول التالى عوامل النجاح الأساسية التي طبقتها شركة كرايزلر الأمريكية لتطبيق إستراتيجية تعديل الأوضاع turnaround نظراً لانخفاض مبيعات سياراتها .

جدول (٢/١٢) عوامل النجاح الأساسية لشركة كرايزلر الأمريكية

فى ضوء إستراتيجياتها الجديدة .

أولاً : تم تشخيص وضع الشركة عام ١٩٧٩ كما يلى :

* أن جودة منتجات الشركة منخفضة .

* أدت الطريقة التى يؤدى بها العمل إلى إنخفاض فى الإنتاجية .

* لم تعد الحكومة تساعد الشركة للوقوف أمام المنافسة .

ثانياً : كان أمام إدارة الشركة بديلان الأول إنتظار الحكومة كي تنقذها

والثانى العمل الجاد لإنقاذ الشركة فى ضوء ظروفها .

ثالثاً : أوضحت الظروف البيئية وإمكانيات المنظمة الداخلية أن الحل هو إتباع

إستراتيجية تخفيض التكاليف وتعديل الأوضاع turnaround

strategy وذلك من خلال ستة عوامل أساسية للنجاح لازمة لتطبيق

هذه الإستراتيجية . وتم إستخدام هذه العوامل الستة كأساس للمراقبة

التشغيلية للإستراتيجية ، مع التركيز على متابعة التقدم لكل عامل من

هذه العوامل كمؤشر هام لمدى تطبيق الإستراتيجية المختارة . وكانت

العوامل ونتائج تطبيقها كما يلى :

(تابع) جدول ١٢/٢

١ - تخفيض الأجور والمرتبات بنسبة ٥٠٪ عام ١٩٨١ : وفعلاً تم تخفيض عدد العمال من ١٦٠,٠٠٠ إلى ٨٠,٠٠٠ عامل فقط وتم توفير ١,٢ مليار دولار .

٢ - تخفيض التكاليف الثابتة بمقدار ٤ مليار دولار : وفعلاً تم إغلاق ٢٠ مصنع وتم تجديد المصانع الباقية (٤٠ مصنع) وتزويدها بإنسان الآلى وتكنولوجيا الحاسب .

٣ - تخفيض عدد الأجزاء بنسبة الثلث : وفعلاً تم تخفيض عدد الأجزاء من ٧٥٠٠٠ جزء إلى ٤٠٠٠ جزء وتم بذلك تقليل المخزون تحت التشغيل بنسبة ١,٢ مليار دولار .

٤ - تحسين الميزانية العمومية للشركة : وفعلاً تم تحويل ١,٢ بليون دولار من مديونية إلى أسهم .

٥ - تحسين جودة مكونات السيارة والمنتجات النهائية : وفعلاً تم تخفيض التكاليف بنسبة ٢٥٪ عام ١٩٨٢ وتم تخفيض تكاليف الصيانة الدورية بنسبة تتراوح من ٢٠ - ٢٠٠ دولار أقل من المنافسين .

٦ - تطبيق برنامج لتحسين المنتج يكلف ٦ مليار دولار : وفعلاً أدى ذلك أن إلى أن الشركة أصبحت أول الشركات فى التكنولوجيا الخاصة باقتصاديات استخدام الوقود .

د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، مرجع سابق ذكره ، ص ٣٩٨ .

إستخدام نظم الرقابة التشغيلية في متابعة الأداء وتقييم الإنجازات

أظهر العرض السابق فائدة كل من نظم الموازنات وإستخدام عوامل النجاح الأساسية كأساليب هامة في مراقبة عملية تنفيذ الإستراتيجية على المستوى التشغيلي للمنظمة . ويلاحظ أن هناك قاسم مشترك فيما بينها وهو البدء بوضع معايير ثم مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير لتحديد مدى الإنحراف أثناء عملية التطبيق :

وكما سبق القول فإن الرقابة لا تنتظر حتى تنتهى المنظمة من تطبيق الإستراتيجية بفرض أن مدة الإستراتيجية خمس سنوات فإنه يتم مراجعة الإنجاز والتقدم الذى تم بعد نهاية كل سنة ثم مقارنة هذا الإنجاز بعوامل النجاح الأساسية أو الجداول الموضوعية أو الموازنات السنوية . ويوضح الجدول التالى تقرير مبسط عن الموقف الحالى لبعض مؤشرات الأداء الأساسية الخاصة بإستراتيجية المنظمة . تمثل هذه المؤشرات الإنجاز الذى تم بعد عامين من تطبيق خطة مدتها خمس سنوات تهدف إلى تمييز المنظمة عن غيرها فى التوجه بالمستهلك وتقديم خدمات عالية الجودة .

جدول (٣/١٢) مؤشرات الأداء اللازمة لرقابة إستراتيجية المنظمة أثناء التنفيذ

عوامل النجاح الأساسية	الهدف المفترض	الأداء المتوقع	الأداء الحالي	الإنحراف المالي	تحليل الإنحراف
الرقابة على التكاليف • نسبة التكاليف غير المباشرة إلى التكاليف المباشرة	٪١٠	٪١٥	٪١٢	٪٢+	هل المنظمة تتحرك بسمرة أم أن المعيار الموضوع كان عالياً أكثر من اللازم .
هامش الربح	٪٢٩	٪٤٠	٤٠	كما هو مخطط	—
خدمات المستهلك • إنتاج وتسليم المنتج	٢٠٥ يوم	٢٠٢ يوم	٢٠٧ يوم	٠.٥+ يوم واحد	هل يمكن الاحتفاظ بهذا التقدم وتوافره ٥٠ يوم وكيف يتم ذلك ؟
• نسبة الخدمات إلى عدد الأفراد	٢.٢	٢.٧	٢.١	٠.٦- (أقل)	ماهي أسباب ذلك ؟ وكيف يمكن تخفيض هذه النسبة ؟
جودة المنتج • نسبة المنتجات المرتدة	٪١	٪٢	٪٢.١	٠.١ (أقل)	ماهي أسباب تخلف الشركة ؟ وماهي الخطوات اللازمة لتعديل ذلك ؟
• أداء المنتجات الفعلية في ضوء المواصفات	٪١٠٠	٪٩٢	٪٨٠	٪١٢- أقل	ماهي أسباب ذلك ؟ وكيف يمكن علاج ذلك ؟
التسويق • مبيعات رجال البيع	١٢.٥ ج	١١.٥ ج	١٢.١ ج	٠.٦+	إنجاز طيب ويجب الحفاظ عليه
• التوسع في خطوط الإنتاج	٦	٣	٥	٢+	هل المنتجات جاهزة للعرض في السوق ؟ هل تم الإنتاج طبقاً للمعايير الموضوعة ؟
الدرج المئوية • معدل الغياب	٪٢.٥	٪٣	٪٢	كما هو مخطط	
• معدل الدوران	٪٥	٪١٠	٪١٨	٪٨-	الإنحراف يظهر أن هناك مشكلة . فماهي أسبابها ؟
المنافسة • إدخال المنتجات الجديدة	٦	٣	٦	٣-	هل المنظمة تقلل من أهمية توافيت إدخال المنتجات ؟ أم أن ذلك إستجابة لضغوط المنافسين ؟

وإذا كان هدف المنظمة هو مراجعة التقدم الذى حدث فى هاتين السنتين من عمر الخطة الكلية (٥ سنوات) بما هو مخطط لها فإن التركيز هنا على العمود الخاص بالإنحراف الحالى حيث أنه يساعد المنظمة كأساس لإقتراح تصرفات أو أنشطة لتعديل هذا الإنحراف (عادة من المديرين التشغيليين) وبالتالي إتخاذ أى قرار خاص بتعديل الإستراتيجية إذا لزم الأمر .

ومن الواضح أن المنظمة تتحكم فى التكاليف فهى فى الإتجاه الصحيح حيث إستطاعت تخفيض هذه التكاليف بنسبة ٣٪ عن ما هو مخطط ونفس الكلام بالنسبة لوقت تسليم المنتجات حيث توفر نصف يوم عما هو مخطط ، ويوضح العمود الخاص بالتحليل موقف كل إنحراف وما إذا كان يتمشى مع المعايير الموضوعية أم لا .

وبعد الإنتهاء من التسجيل والإنحرافات وتحليلها يلى ذلك أهم نقطة وهى تحليل مدلول هذه المؤشرات حيث لابد من البحث المتعمق لتفسير ومدلول هذه الإنحرافات فقد يكون السبب هو عجز التنظيم الحالى أو نقص الموارد أو انخفاض مهارات الأفراد .. إلخ . وعموماً قد يظهر السبب إما فى عوامل داخلية أو عوامل خارجية ، فإذا كانت داخلية فيكون التركيز داخلياً وإما إذا كانت خارجية فيمكن إعادة صياغة الإستراتيجية كي تتمشى مع ذلك وعلى هذا فإن خطوات التحليل تكون كالآتى :

* مراجعة ومتابعة مدى التقدم والإنجاز فى ضوء المعايير الموضوعية .

* تحديد الإنحرافات وأسبابها .

* كيف يمكن علاج هذه الإنحرافات .

وفى حالة الإنحرافات الكبيرة نظراً لحدث مفاجيء فإن الإدارة يجب أن تتدخل وتدرس أثر ذلك مع القسم أو الوحدة المسئولة حيث أن ذلك ربما قد يتطلب ليس تعديل إستراتيجية هذا القسم أو النشاط بل ربما إستراتيجية المنظمة كلها .

ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن المعايير تعكس المتوسط بمعنى أن هناك حدود مسموح بها للانحراف عن المعيار سواء بالزيادة أو بالنقص وبالتالي يتم القياس على أساس ذلك بحيث إذا تخطى الأداء الفعلى حدوداً معينة للانحراف تبدأ الإدارة فى التحرك لكن طالما هذا الانحراف فى الحدود المسموح بها فإن ذلك لا يمثل مشكلة للإدارة .

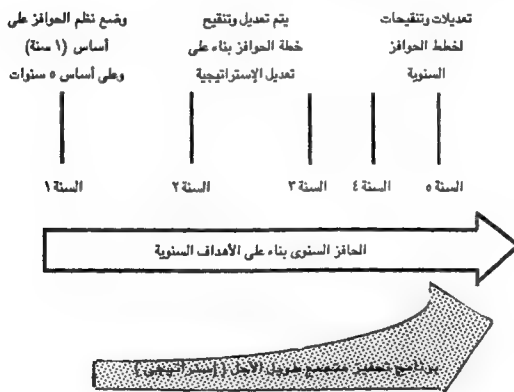
(٣) نظم التحفيز لدفع عملية التطبيق

إن تطبيق ورقابة الإستراتيجية يعتمد على الأفراد العاملين بالفندق خاصة الإدارة العليا . ويلاحظ أن تحفيز ومكافأة الأداء الجيد بواسطة الأفراد أو وحدات الفندق يعتبر عامل أساسى فى نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية . على أن يكون معروفاً أن نظم الحوافز تتضمن حوافز إيجابية وحوافز سلبية فى نفس الوقت ومنها ما هو طويل الأجل ومنها ما هو قصير .

وتهدف نظم التحفيز إلى ربط أهداف وتصرفات الأفراد والوحدات بمدى إنجاء تحقيق أهداف الفندق وتطبيق إستراتيجية ويفضل أن يكون الحافز مرتبط بالآجل الطويل والآجل القصير حيث أن الحافز عندما يرتبط بالآجل القصير فقط فإن ذلك سيجعل المديرين يجمعون عن إتخاذ قرارات إستثمارية مربحة لأن العائد يجعلها لا تظهر إلا بعد سنوات عديدة . ويلاحظ أن المشكلة ليست فى قصر أو

طول الأجل ولكنها فى عملية التنسيق بين هذين الهدفين عند تقرير نظام الحوافز داخل نظام الرقابة واللازم لنجاح تطبيق الإستراتيجية .

ولتحقيق التكامل فلابد أن يعتمد نظام التحفيز والمكافأة على تقييم المساهمات قصيرة الأجل وطويلة الأجل (الإستراتيجية) للمديرين . ويوضح الشكل التالى نظام تحفيز إدارى يرتبط بتطبيق خطة مدتها الزمنية خمس سنوات مع ملاحظة أن عملية المراجعة والتقييم تتضمن تقييم الأداء خلال هذه السنة وفى نفس الوقت تقييم مدى الإنجاز والتقدم Progress لتحقيق الأهداف طويلة الأجل (٥ سنوات) ويوضح الشكل التالى هذا النظام .



نظام حوافز سنوى على أساس مدخل طويل الأجل
شكل (٢/١٢) نظام التحفيز الإدارى قصير وطويل الأجل

وكما هو واضح فإن النظام السابق يحتوى على الحوافز الخاصة بعمى إنجاز الأهداف السنوية وفى نفس الوقت يحتوى على مكن آخر خاص بعمى إحراز تقدم متراكم وهو التقدم الخاص بالسنوات التى إنتهت من الإستراتيجية حتى هذه اللحظة . ويلاحظ أن حجم هذا التقدم يكبر بمرور الوقت عاكساً الحجم أو الكمية ويتم مكافأة المديرين هنا من خلال الإشتراك فى الأرباح أو إعطائهم أسهم ملكية للمشروع .

وتوضح الدراسات أن نظم الحوافز ترتبط ارتباط وثيق بالإستراتيجية المطبقة وفى حالة تطبيق الإستراتيجيات الهجومية الخاصة بالنمو إتضح أن المديرين يفضلون نظم الحوافز طويلة الأجل كملكية الأسهم مثلاً أكثر من الإستراتيجيات الدفاعية : بينما إتضح أن المديرين الذين يطبقون الإستراتيجيات الدفاعية يفضلون نظم الحوافز قصيرة الأجل .

وهناك وسيلة أخرى لبناء نظم التحفيز وهى إستخدام الموازنات الإستراتيجية Strategic budgets جنباً إلى جنب مع الموازنات السنوية أو التشغيلية مع مراعاة أن تكون الأهداف والخطط المرتبطة بكل منها تختلف كلية . وبينما يكون هدف الموازنة السنوية هو الرقابة والتقييم للنشاط كما هو معروف ، فإن هدف الموازنة الإستراتيجية تحديد الموارد وأهداف كل برنامج أو نشاط أساسى مرتبط ومتكامل مع الإستراتيجية طويلة الأجل ، مع الأخذ فى الإعتبار أن الخطط الخاصة بتحفيز المديرين يجب أن تعطى أهمية أكثر للأنشطة الإستراتيجية وذلك من خلال :

١ - قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية منفصلاً عن الإنجاز فى العمليات الحالية .

٢ - تحديد الحوافز الخاصة بكل من العمليات الحالية والإنجاز أو التقدم الذى تم كل على حدة .

٣ - تحديد حافز إضافى للمقدرة على المخاطرة ومراجعة الإستراتيجية الكلية.

وختاماً يمكن القول أن نظم الرقابة تتضمن نوعين أساسيين وهما الرقابة الإستراتيجية والرقابة التشغيلية . وينصب إهتمام الرقابة الإستراتيجية على توجيه المنظمة حيال إتجاهها الإستراتيجى طويل الأجل من خلال رقابة الإفتراضات الأساسية للخطة ، الرقابة أثناء التنفيذ ، تالمؤشرات الإستراتيجية وأخيراً رقابة الأحداق الفجائية . ويلاحظ أن كلاً منهم قد صمم كى يقابل حاجات الإدارة الأساسية لتتبع تنفيذ الإستراتيجية . وعادة ماترتبط هذه الأنواع الإستراتيجية من الرقابة بالغروض البيئية والإعتبارات التشغيلية اللازمة لنجاح تطبيق الإستراتيجية .

وفى المقابل هناك نظم الرقابة التشغيلية والتى تحدد معايير الأداء المرتبطة بتخصيص وإستخدام الموارد المالية والطبيعية والبشرية لتحقيق إستراتيجيتها . ويتم ذلك من خلال الموازنات والجدولة وتحديد عوامل النجاح الأساسية كوسائل أساسية لهذا النوع من الرقابة .

أسئلة

- ١ - مطلوب توضيح الأساليب الخاصة الممكن إستخدامها للرقابة الإستراتيجية على النشاط الفندقى والسياحى فى مصر .
- ٢ - إختتر فندق أو أى شركة سياحية وحاول تحديد العوامل الواجب مراقبتها والتي يعتمد عليها النشاط السياحى والفندقى الحالى ... هل تغيرت هذه العوامل ؟ وما هى إتجاهاتها المستقبلية ؟ .
- ٣ - مطلوب تصميم برنامج تحفيزى يمكن إستخدامه فى أى فندق أو مشروع سياحى فى مصر .

أولاً: المراجع العربية

- ١ - أمين الجرواني ، عقود الإدارة ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥) .
- ٢ - د. عاطف محمد عبيد ، التسويق الفندقى ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥) .
- ٣ - د. عبد الحميد مصطفى أبوناىم ، الإدارة الإستراتيجية ، إعداد المدير الإستراتيجى الناجح ، (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٥) .
- ٤ - عبد العظيم بسيونى ، "نمط الإدارة وأثره على ربحية المنشأة بالتطبيق على قطاع الفنادق فى مصر" رسالة دكتوراه ، (القاهرة : كلية التجارة - جامعة القاهرة ، ١٩٨٠) .
- ٥ - د. عبد الفتاح إبراهيم مصطفى ، دراسات فى محاسبة الفنادق ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤) .
- ٦ - عزت الشيخ ، المحاسبة المالية فى الفنادق ، (القاهرة : دار الكتاب العربى ، ١٩٨٤) .
- ٧ - محسن عبد العزيز ، الإدارة المالية فى القطاع الفندقى ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥) .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abell, D. F., *Defining the Business : The Starting Point of strategic Planning*, (Englewood Cliffs, N.J. Prentic - Hall, 1980).
- 2- Drucker , P. F., *Management*, (New York : Harper & Row, 1974).
- 3- Doyle, P., "The Realities of the Producer Life cycle," *Quarterly Review of Marketing*, Summer, 1976.
- 4- Greenbery, J., "A Menu For Success", *Business Week's Careers*, Vol. 4, No.3, 1986.
- 5- Laventhol & Horwath, *U.S. lodging Industry*, Digest, 1985.
- 6- Jagmoham, N. *Hotels For Tourism Development*, (India : Metropolitan Book Co., 1984).
- 7- Jerome, J.V. & James R. Abbey, *The Art and Science of Hospitality Industry*, (Michigan : The Education of American Hotel & Motel Association, 1988).
- 8- Higgins, J.M., *Organizational Policy and Strategy Management*, (New York : CBS College, 1982).

- 9- Hofer, C., & D. Schendel, *Strategy Formulation*, (St. Paul, Minn : West Publishing, 1978).
- 10- Iverson, K.M., *Introduction to Hospitality Management* (River Grove : Illinois, 1989).
- 11- Kotter, P., *Marketing Management*, (Englewood Chiffs, N.J. : Prent - Hall, (1984).
- 12- Pearce, J. A., "The Company Mission as a strategic Tool," *Sloan Management Review*, Spring, 1982.
- 13 - Pearce, J. & R.B. Robinson, *Strategic Management*, (New York : Richard Irwin, 1988).
- 14- Porter, M., *Competitive Strategy*, (New York : Free Press, 1989).
- 15- Rue, L., & P. Holand, *Strategic Management*, (New York : Mc Graw-Hill, 1986).
- 16- Schendel et al., "Corporate Turnaround strategies" *Journal of General Management* . No.3, 1976.
- 17- Schorr, B., "Many Products Fizzle Despite Careful Planning", *The wall Street Journal*, April, 1964.

الفهرس

صفحة	الموضوع
٢	مقدمة
٧	الإطار الفكري للكتاب
١١	الجزء الأول ، الملامح الأساسية لصناعة الضيافة
١٥	الفصل الأول ، أساسيات النجاح فى صناعة الضيافة
	الفصل الثانى ، الدور الحاسم للعنصر البشرى فى صناعة
٣٩	الضيافة
	الفصل الثالث ، طبيعة وأوجه الاستثمار فى صناعة
٥٥	الضيافة
٧٣	الجزء الثانى ، دور الإدارة المحترفة فى منظمات الضيافة
٧٧	الفصل الرابع ، أنماط الإدارة الفندقية المحترفة
١٠٥	الفصل الخامس ، عقود الإدارة الفندقية
١٢٣	الفصل السادس ، تحديد غرض ورسالة الفندق
١٦١	الفصل السابع ، صياغة أهداف الفندق
١٧٩	الفصل الثامن ، التحليل والتنبؤ بالبيئة المحيطة بالفندق
٢١٣	الفصل التاسع ، تحليل إمكانيات الفندق الداخلية
٢٧٣	الفصل العاشر ، التحليل الإستراتيجى والإختيار
٣٠٣	الفصل الحادى عشر ، تطبيق إستراتيجية الفندق
٣٣٥	الفصل الثانى عشر ، الرقابة على إستراتيجية الفندق
٣٥٩	المراجع

